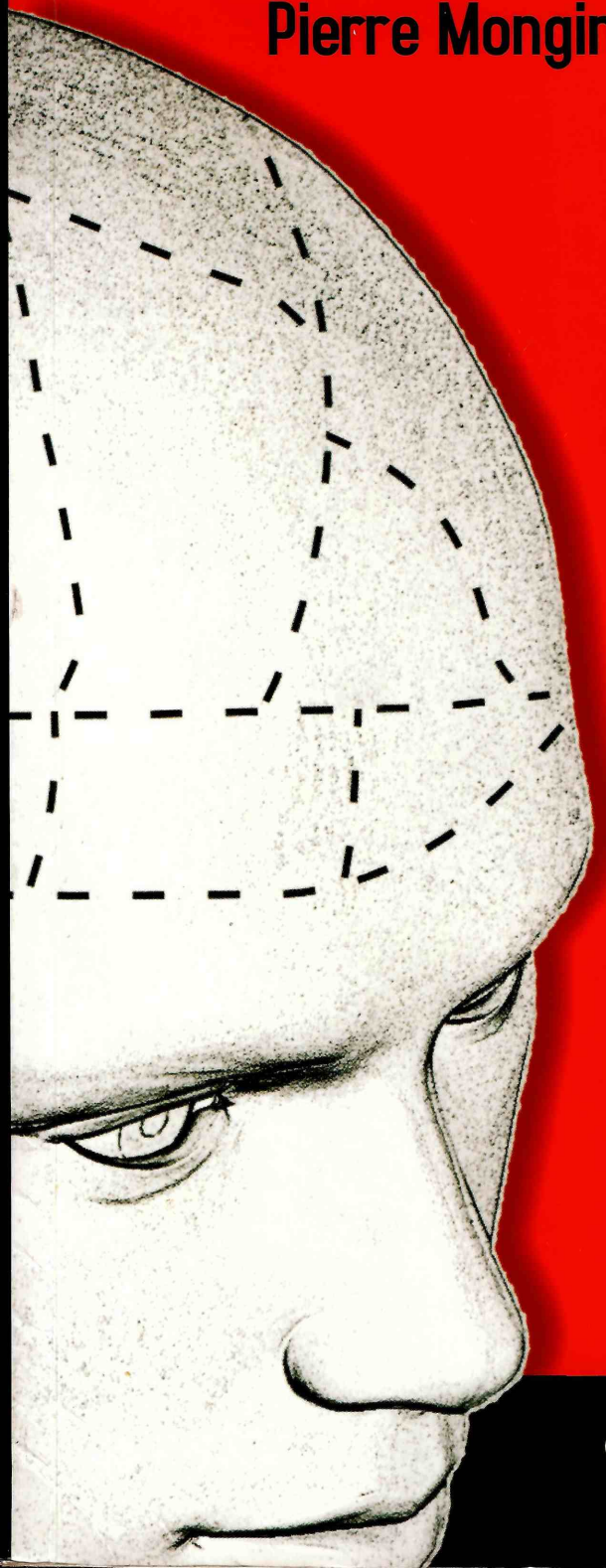
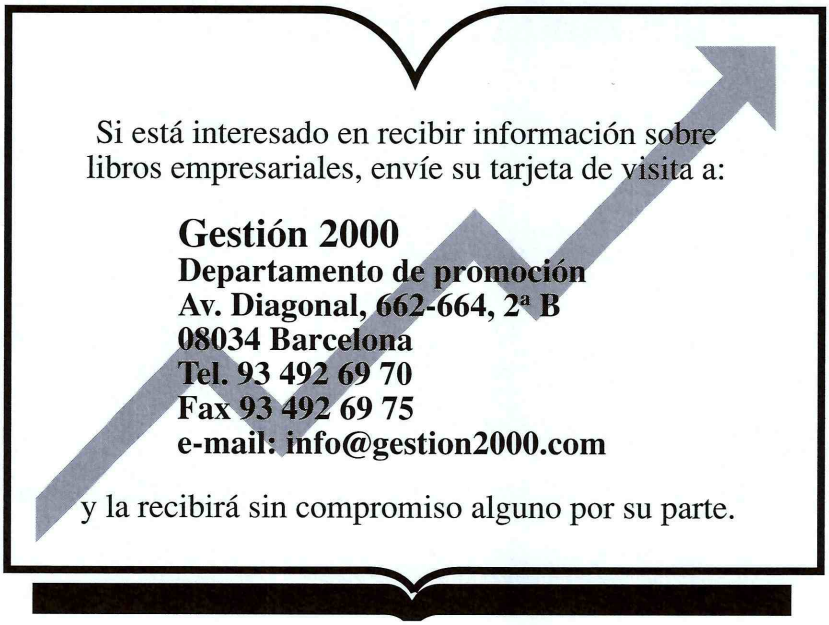
Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan
Pierre Mongin, Denis Rebaud



Organiza tus ideas utilizando mapas mentales

GESTIÓN 2000

Organiza tus ideas utilizando mapas mentales



Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

Gestión 2000
Departamento de promoción
Av. Diagonal, 662-664, 2ª B
08034 Barcelona
Tel. 93 492 69 70
Fax 93 492 69 75
e-mail: info@gestion2000.com

y la recibirá sin compromiso alguno por su parte.

VISITE NUESTRA WEB
www.gestion2000.com

Eco. Alfredo Pozo Ledesma

Jean-Luc Deladrière - Frédéric Le Bihan
Pierre Mongin - Denis Rebaud

Organiza tus ideas utilizando mapas mentales

Ouvrage publié avec le concours du
Ministère Français chargé de la
Culture-Centre National du Livre

GESTIÓN 2000

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua francesa por Dunod, París, con el título *Organisez vos idées avec le mind mapping*.

Autores: *Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin, Denis Rebaud*
Traducción: *Montserrat Rebagliato*
Ilustraciones: *Cathy Kilian*
Diseño cubierta: *Jordi Xicart*

© Dunod, 2004

y para la edición en lengua española

© Ediciones Gestión 2000
Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
Barcelona, 2006

ISBN: 84-96426-81-5
Depósito legal: B-22210-2006
Fotocomposición: gama, sl
Impresión: Grafos S.A. Arte sobre papel
Impreso en España - *Printed in Spain*

A Jean-Jacques

Eco. Alfredo Pozo Ledesma

Índice

Agradecimientos 11

Prefacio 13

Prólogo 17

Introducción 19
¿Qué es un mapa mental? 19
¿Por qué es eficaz? 20
¿Cuál es su origen? 21
¿Qué usos tiene? 22
¿Qué beneficios me pueden reportar los mapas mentales? 23
¿Con qué tipo de obstáculos puedo encontrarme? 23
¿Cómo evitar o superar los obstáculos? 24

1. Cómo diseñar y elaborar mapas mentales 27
Material que se necesita para diseñar un mapa mental 27
Elaboración del mapa mental 35

2. Decidir y conseguir nuestros objetivos 41
¿Por qué fijarme objetivos? 42
¿Y mi libertad? 44
¿Por qué devanarme los sesos en vez de tomarme la vida tal como se presenta? 44
Pero ¿por dónde empezar? 45

Una vez clarificados mis objetivos, ¿debo agachar la cabeza y arremeter? 45
«Mi problema es la falta de tiempo...» 46
¿Por qué los objetivos resultan problemáticos en la empresa? ... 46
Predominio del hemisferio izquierdo 47
¿Cómo ponerse? 48
El mapa mental como herramienta estratégica 50
Valor añadido del mapa mental 56
Variaciones del método 57

3. Tomar las decisiones adecuadas 59
Decidir es complicado... 59
¿Cómo decidimos? 60
Decidir con fluidez 61
Algunos métodos seleccionados 61
El mapa mental como herramienta de ayuda para la decisión ... 63
Valor añadido del mapa mental 70

4. Llevar el timón de nuestro día a día 73
Estado de la situación 74
¿Qué hacer? 74
Nos gustaría tanto... 75
El mapa mental como herramienta de conducción 75
Valor añadido del mapa mental 81

5. Tomar notas eficaces 85
De la importancia de la toma de notas 85
Los límites de la toma de notas clásica 87
El enfoque del mapa mental 87
El mapa mental como herramienta para la toma de notas 88
Caso práctico aplicado a la lectura de textos 93
Trucos e ideas 96
Valor añadido del mapa mental 97

6. Optimizar las reuniones 99
La logística de las reuniones 100
La respuesta habitual 102
Los mapas mentales como herramientas de dinamización 103
Casos prácticos 115

7. Dirigir los propios proyectos 119
¿Qué es un proyecto? 120
¿Cuáles son las limitaciones observadas? 121
Las causas de las disfunciones 123
Los mapas mentales como herramientas para la dirección de proyectos 124
Casos prácticos 140
Valor añadido del mapa mental 141
En resumen 148

8. Confección de mapas mentales con ordenador 151
Panorama de los programas 152
Otros recursos útiles 155
Breve compendio de las aplicaciones posibles 157
Trucos e ideas 159
Casos vividos 159

Epílogo 167

Bibliografía 169

Agradecimientos

Este libro es el resultado de un reto que fue lanzado al final de un encuentro informal organizado por Frédéric en abril del 2002: «Puesto que todos nosotros tenemos ganas de escribir un libro sobre los mapas mentales, ¿por qué no escribir uno entre los cuatro?».

Sin embargo, del dicho al hecho hay un trecho, y este libro no hubiera llegado a poder publicarse sin todas aquellas personas a las que desde aquí deseamos dar las gracias...

En primer lugar, a nuestras familias, esposas, compañeras e hijos que aceptaron sin reparos tener que comer mapas mentales en el desayuno, comida y cena:

Pascale, Bruno, Fanny, Nathalie, Gaëtan y Lisa;

Claudine, Loan y Nicolas;

Christel, Johannes, Stefan y Anna-Lena;

Sylvie, Fanny, Maurine, Martin, Lucie y Margaux.

A continuación, a Pierre Le Den, ilustrador profesional, que nos ha acompañado desde el principio del proyecto, y a Cathy Kilian, nuestra ilustradora, que con su pluma mágica ha sabido poner en imágenes las ideas que nosotros torpemente tratábamos de expresar con palabras.

Y también a nuestros colegas y amigos que releyeron nuestro manuscrito y enriquecieron nuestra reflexión con su experiencia:

Brigitte Xuereb, asesora en aceleración de proyectos;

Anne Faure, doctora en psicología cognitiva;

François Buché, asesor de gestión de empresas;

Bruno Hourst, pedagogo y creador del *mieux-apprendre*;

Claude Aschenbrenner, apasionado de la cartografía de la información;

Bao Doan, censor jurado de cuentas atípico y apasionado;

El comandante Yves Urascz, del Servicio Departamental de Incendios y de Socorro del Paso de Calais;

René Taïeb, asesor independiente en gestión de patrimonio, por su apoyo logístico y amistoso;

Sin olvidar a Jean-Muller, a Jean-Marc y Jean-Louis Libioulle, a Marc Cwikowski, a Jean Leblon, a Jean-Marie Deladrière, a Danièle Dradin, a Michel Kern, a Patrick Bonnet, a Chantal Walravens, a Jean-Pierre Rebaud, a Anne Peinchaud y a todas las personas que por descuido hayamos podido pasar por alto.

Y, evidentemente, a nuestra editora, Gwénaëlle Painvin, por su implicación activa.

Prefacio

¡Quizás éste sea el problema más viejo del mundo! Lograr organizar las ideas, encontrar una estructura, una clasificación que sea al mismo tiempo lineal y estable para una actividad que es todo lo contrario. Por naturaleza, el pensamiento es móvil y no lineal. Una nueva idea nace de una red, de múltiples conexiones que la relacionan con un conjunto de ideas viejas. Un concepto nuevo necesariamente está en relación con un gran número de conceptos preexistentes.

Sócrates así lo entendió, y por eso no dejó ningún testimonio escrito. Alinear las ideas en secuencia, decía, degrada el pensamiento. Por otra parte, ésta es una experiencia por la que pasamos cotidianamente, esta decepción ante las notas que nosotros mismos hemos tomado en comparación con la riqueza de lo que hemos oído. Del mismo modo que un planisferio, que pese a todos los esfuerzos de Mercator, no es más que una pobre representación de la Tierra...

La idea revolucionaria de categoría se la debemos a Aristóteles. Partidario de una filosofía más aplicada y con tendencia al compromiso, propuso un sistema de lógica subyacente al pensamiento. Pero también le interesaba resolver el problema de la clasificación. Gracias a los conceptos de género y especie –los dos componentes de una definición–, Aristóteles presentó los primeros diagramas arbóreos, los primeros árboles genealógicos de la actividad mental.

Así pues, la categoría es el primer elemento que compone la caja de herramientas del pensador deseoso de organizarse. Aristóteles partía de una constatación: en griego, el verbo *ser* (estar) aparecía de maneras muy diferentes. En las expresiones «Dios es», «Sócrates es mortal» o «Alejandro está

en Atenas»[1], el verbo tenía sentidos distintos. Todo estaba a punto para proponer las categorías de sustancia, cualidad, lugar, etcétera.

Posteriormente, el pensamiento aristotélico quedó como referencia. Tanto Buffon, que quería organizar el mundo viviente, como Kant, que se planteaba qué nos era posible conocer, utilizaron categorías. Por otra parte Kant, aunque en un registro diferente, ¿no propuso también los imperativos categóricos?

Incluso Mendeleyev, cuya tabla periódica de los elementos está presente en las clases de química del mundo entero, reconocía que ante todo se había propuesto resolver un problema de clasificación.

El problema más antiguo del mundo, la organización de las ideas, nunca se resolverá de manera definitiva. Pero las ideas nuevas posibilitan progresos reales; y actualmente resultan, si cabe, más necesarias, puesto que el reto adquiere unas proporciones inéditas debido a por lo menos dos distintas razones.

En primer lugar, se ha impuesto el pensamiento sistémico. Cincuenta años de estudio sobre la complejidad, sobre las ciencias cognitivas o incluso sobre la cibernética han convencido de la necesidad de un enfoque holístico que tome en cuenta tanto los elementos por sí mismos como lo que les vincula entre ellos.

Por otra parte, la organización de las ideas, cuyo ámbito durante mucho tiempo se circunscribió al estudio del sabio o a la reflexión del filósofo, repentinamente pasa a ser un requisito para el empresario y una necesidad para el estratega. Las ideas pasan a ser un activo en el balance de las empresas. Al igual que los recursos tradicionales, como los stocks o la tesorería, el saber y la capacidad de producirlo también requieren rigor y herramientas de gestión. Incluso pudiera ser que un día las ideas nuevas llegaran a ser el único medio por el que una empresa llegue a marcar la diferencia con sus competidores.

En consecuencia, el futuro será del que es capaz de gestionar sus ideas como su activo más precioso, del que organiza su reflexión utilizando la mejor parte de sus dos hemisferios cerebrales. La imaginación le propor-

1. N. de la T.: En griego, al igual que en latín y en la mayoría de lenguas románicas, además de los sentidos de existencia («Dios es») y copulativo («Sócrates es mortal»), el verbo *ser* posee también este sentido de situación («Alejandro *es* en Atenas»).

ciona muchas ideas, mientras que el juicio le indica cuáles son las buenas. En la frontera entre el hemisferio derecho y el izquierdo se encuentra el *mapa mental*, que es al mismo tiempo herramienta de divergencia y medio de convergencia, técnica de creatividad y voluntad de rigor.

Este libro es, pues, particularmente oportuno. En los seminarios que yo conduzco, siempre hay algún participante que utiliza mapas mentales. ¡A partir de ahora tendré una excelente lectura que recomendarles a los demás!

LUC DE BRABANDERE
Vicepresidente del Boston Consulting Group

Prólogo

Oigo, y olvido.
Veo, y me acuerdo.
Hago, y comprendo.

CONFUCIO (551-479 a.C.)

El empleo de los mapas mentales o mapas heurísticos[1] puede, por sí solo, transformar tu vida cotidiana. Esta herramienta simple y polivalente te proporcionará un apreciable ahorro de tiempo en cualquier área de actividad en que decidas utilizarla, obteniendo una mejora de la eficacia inmediatamente observable.

El material que necesitarás es fácil de conseguir: una hoja de papel, un bolígrafo, algunos rotuladores y una tecnología tan potente que no tiene igual en este mundo: tu cerebro.

El aprendizaje de la confección de mapas mentales es rápido, y su empleo te permitirá recuperar el placer de trabajar utilizando recursos de los que no solemos servirnos más que muy raramente.

No se trata de hacer tabla rasa de lo que ya sabes, sino al contrario: se trata de optimizar tus conocimientos y darles más efectividad.

1. N. de la T.: El término «mapas mentales» que empleamos en esta traducción proviene del originario inglés *Mind Maps®*, mientras que «mapas heurísticos» es el equivalente de la traducción francófona *Cartes Heuristiques*.

Probablemente no sea necesario convencerte de que vivimos en un entorno complejo y muy cambiante. No obstante, ¿las herramientas que empleas en la actualidad son muy diferentes de las que utilizabas ayer? En el mejor de los casos, serán un poco más potentes.

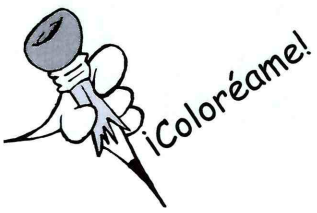
El mapa mental pertenece a la familia de estas nuevas herramientas que representan la información de manera visual. Con respecto a ellas, diversas investigaciones llevadas a cabo por la *Wharton School of Business*[2] han puesto de manifiesto los siguientes beneficios a partir de la utilización de soportes visuales:

- Permiten la reducción del 24 % del tiempo de las reuniones.
- El 64 % de sus asistentes son capaces de tomar sus decisiones más rápidamente.
- El 79 % de los asistentes a una reunión con apoyos visuales llegan a un consenso, frente a 58 % en caso contrario.
- El 67 % encuentran convincente una presentación, frente al 50 % cuando ésta se realiza sin soporte visual.

Más allá de la forma, el empleo de esta herramienta te permite acceder a otros modos de reflexión y de acción, convirtiéndote en un ejecutivo disponible, eficaz y feliz.

Este libro ha sido escrito para ti. Los capítulos que tratan de tus acciones cotidianas puedes leerlos en el orden que te parezca más adecuado. Sin embargo, te sugerimos empezar por la introducción y luego continuar con el capítulo 1 «Diseño y elaboración de un mapa mental» para dominar primero los conceptos que están implícitos en los mapas mentales.

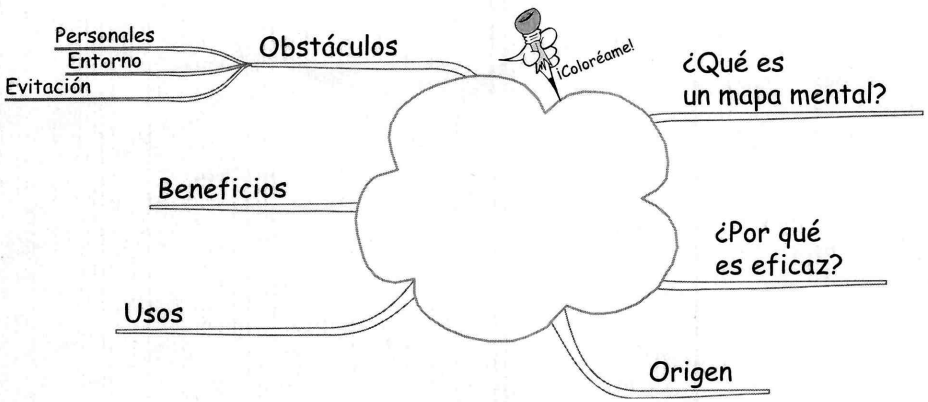
Esperamos que la lectura de esta obra te despierte los mismos sentimientos que a nosotros nos produjo escribirla e ilustrarla con los mapas mentales: placer, regocijo y la satisfacción de estar compartiendo una especie de secreto...



Te animamos encarecidamente a colorear los distintos mapas de este libro y a completarlos con dibujos de tu propia cosecha, especialmente el centro, que se ha dejado en blanco a este efecto. Ésta será una forma excelente de hacer tuyo su contenido, al mismo tiempo que practicas la elaboración de mapas mentales.

2. Lucas, Robert William, *The big book of Flip Charts*. Mac Graw Hill Trade, 1999.

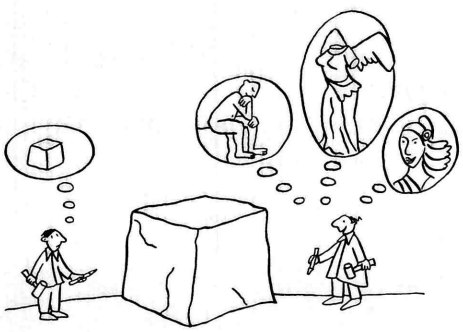
Introducción



¿Qué es un mapa mental?

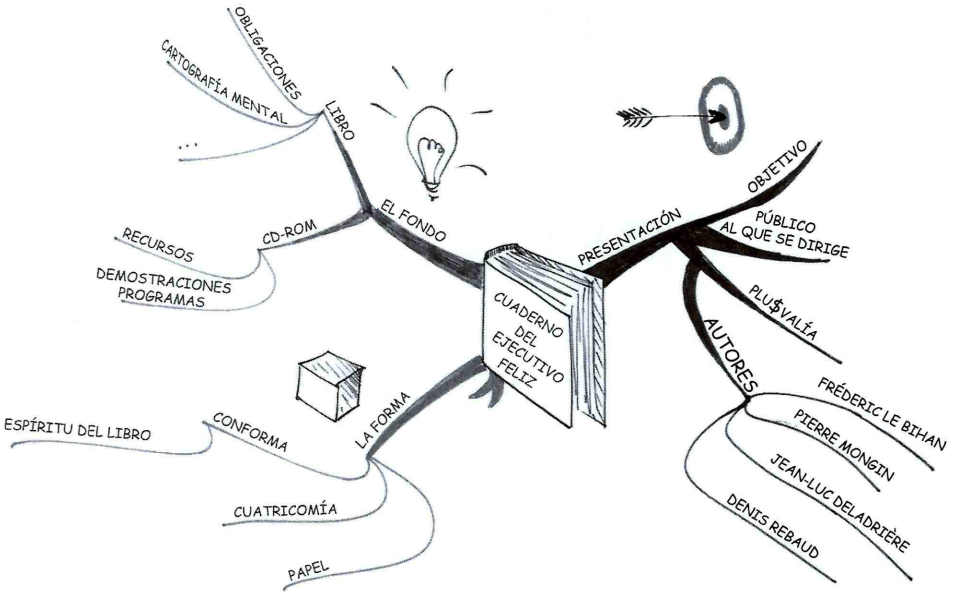
La polivalencia de esta herramienta hace difícil poder definirla en pocas palabras. Así pues, en un primer momento partiremos de una definición generalizadora:

El mapa mental representa una jerarquía temporal y arbitraria de vínculos entre diferentes datos, según una arquitectura arbórea cuyo objetivo es estructurar y/o hacer emerger información.



Pertenece a la familia de las herramientas que sirven para visualizar información. Por tanto, permite a su usuario concentrarse en detalles concretos conservando una visión global. Favorece una comprensión casi instantánea de situaciones complejas.

A pesar de su gran eficacia, su elaboración no requiere más que una hoja de papel y un lápiz. Asimismo, como veremos en el capítulo 8, también puede confeccionarse con programas informáticos específicos.



Un ejemplo de mapa mental:
el proyecto de este libro tal como se presentó al editor.

¿Por qué es eficaz?

El mapa nos invita a echar mano de algunos de nuestros recursos que dejamos de lado mucho tiempo atrás por razones de «formateo educativo». A menudo, son los recursos que nos faltan para saber resolver problemas nuevos y comprender un entorno complejo.

Estos recursos son considerados como funciones del hemisferio derecho de nuestro cerebro. Se trata, entre otros, de la imaginación, la creatividad, la visión global, la analogía, la espacialización de la información...

Sin embargo, el mapa mental no puede reducirse exclusivamente a estos recursos, ya que por otra parte funciona con el lenguaje, el orden, la racionalidad, la lógica... y otras tantas funciones que se considera que dependen del hemisferio izquierdo. El mapa es una de las pocas herramientas que combinan la utilización simultánea de nuestros dos hemisferios en perfecta sinergia.

En consecuencia, el mapa mental permite un reequilibrio harmónico en la utilización de nuestros dos hemisferios que condicionan la visión del mundo.

Por otra parte, la persona que practica los mapas mentales recupera el placer del descubrimiento cotidiano.

¿Cuál es su origen?

La representación gráfica de la información ya se utilizaba para transmitir conocimientos y emociones mucho antes de la aparición de nuestro sistema de escritura.

Pero hoy en día es el texto, un modo lineal y secuencial de la representación del saber, el que predomina, mientras que «la imagen espacial y atemporal se relega a una forma accesoria de representación, útil en todo caso para ilustrar y complementar un texto o un libro».[1]

Sin embargo, la representación gráfica ha permanecido como un medio indispensable en áreas complejas como la medicina, que obligan a una visión global e interdisciplinar para conseguir una comprensión y una prescripción sagaz.

1. Durand, Daniel, *La systémique*. Colección Que sais-je? Presses Universitaires de France, 1979.

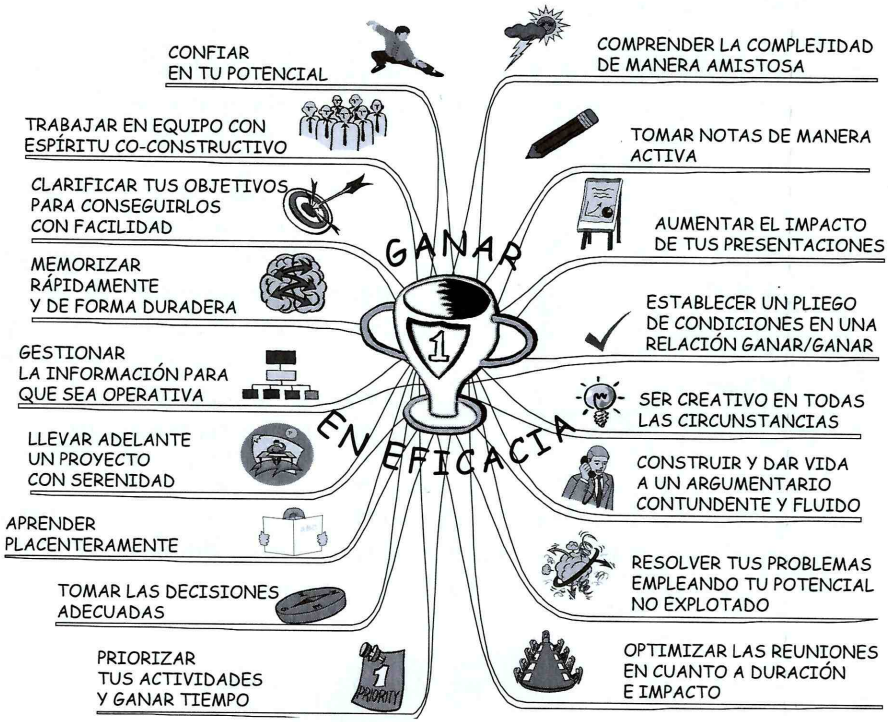
Leonardo da Vinci, Albert Einstein y otros creadores con talentos múltiples hicieron de la visualización de la información una verdadera herramienta para la formalización de su saber, así como para el descubrimiento de nuevos conocimientos.

Es a partir de 1970, aproximadamente, cuando Tony Buzan modeló y popularizó el método de los mapas mentales (*Mind Mapping*), que participa al mismo tiempo de la toma de notas y de la cartografía de la información.

Poco más tarde, Nancy Margulies hizo evolucionar el método, como otros lo siguen haciendo en la actualidad, integrando en él aportaciones derivadas de las ciencias cognitivas, la sistémica, la cartografía e incluso la antropología.

¿Qué usos tiene?

El mapa es una herramienta polivalente al servicio de una competencia a la que optimiza.



Cada uno elige el momento, el lugar y el destino de su utilización.

Nosotros recomendamos que cuando se empiece a practicar con los mapas mentales éstos se empleen en provecho de una actividad recurrente (preparar una reunión o una entrevista, hacer la recensión de una lectura, resolver un problema, elaborar un plan de acción...), para luego ampliar su utilización.

Tomar notas en una situación cara a cara, por ejemplo durante una entrevista, requiere un mínimo de experiencia, ya que la atención que se dedica al empleo de la técnica puede menguar la calidad de la escucha. Contrariamente, una vez se ha asimilado la técnica, el mapa induce a una escucha activa, a un cuestionamiento pertinente y a una reformulación estructurada que resulta de ayuda a las diferentes partes presentes.

En esta obra hemos optado por desarrollar aquellos usos de los mapas mentales que nos parecen más recurrentes en la empresa.

¿Qué beneficios me pueden reportar los mapas mentales?

Más allá del aspecto práctico, el mapa, como todas las herramientas de las que se hace un buen uso, genera determinadas sensaciones y sentimientos en su usuario:

- Un aumento de la confianza en uno mismo.
- Autonomía en el ámbito de la reflexión (pensar por sí mismo).
- Una nueva soltura en cuanto a la memoria.
- Las ganas de aprender.
- La serenidad en las situaciones complejas.
- El placer de utilizar nuevos recursos.
- La satisfacción de haber empleado bien el tiempo.
- Una gran facilidad para argumentar.
- Un sentimiento de dominio de los propios conocimientos.

¿Con qué tipo de obstáculos puedo encontrarme?

En la utilización del mapa mental pueden observarse dos tipos de obstáculos: los que se refieren a nosotros mismos y los que genera el entorno.

Los obstáculos referidos a nosotros mismos

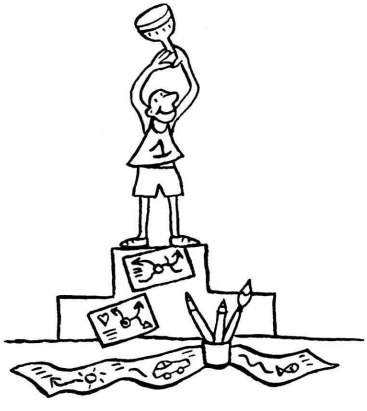
- Nuestra resistencia al cambio en lo que respecta a nuestra manera de representar la información.
- Un escepticismo visceral hacia las herramientas simples que no requieren grandes inversiones financieras o una tecnología avanzada.
- El miedo a ser considerados por nuestro entorno como *outsiders*.
- La infravaloración de nuestra capacidad para representar informaciones mediante una imagen o un símbolo.
- Una creencia arraigada en la incompatibilidad entre el placer y el trabajo eficaz.

Los obstáculos generados por el entorno

- Una cierta ironía ante una herramienta que utiliza el dibujo, el color, el humor...
- El miedo ante todo lo que no es convencional.
- El encasillamiento del mapa mental como una moda que pasará como todas...
- La crítica sistemática de lo que no se comprende o de lo que no se tiene.

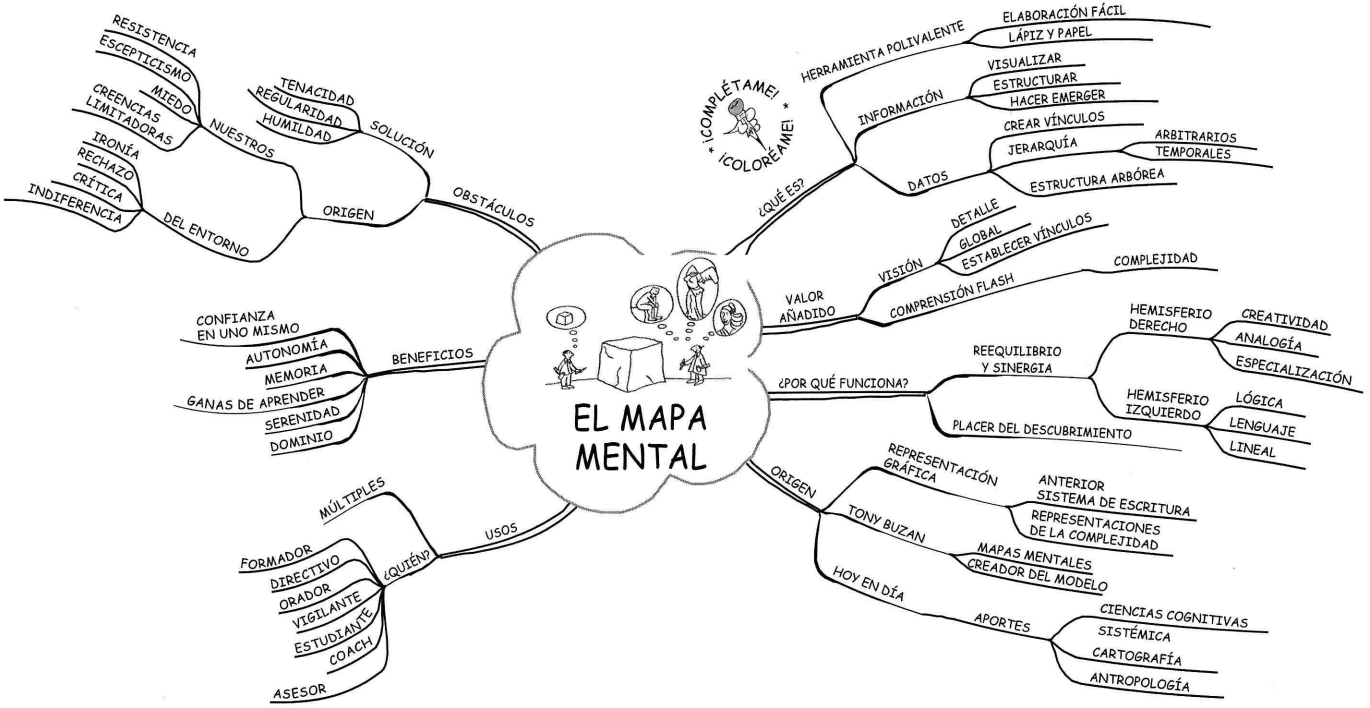
Claro está que puede que alguno de los obstáculos mencionados no se nos presente, o bien que sólo se presenten unos pocos. Pero la experiencia nos permite identificarlos como los más frecuentes.

¿Cómo evitar o superar los obstáculos?



Para aquellos obstáculos en cuyo origen estamos nosotros mismos, proponemos fijar un único objetivo para la utilización de los mapas mentales y ceñirnos a él. Por ejemplo: preparar nuestras reuniones.

En un primer momento visualizaremos las ventajas que esta herramienta nos va a reportar (capítulo dos), y



Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

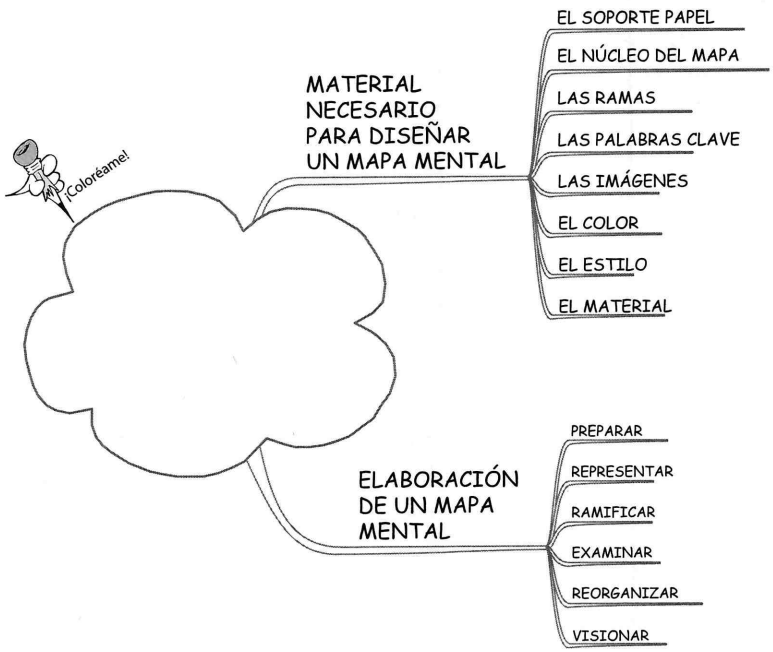
más adelante podremos constatarlas. Esto nos situará en una posición de éxito que nos animará a extender el ámbito de su utilización. No se trata de milagros, sino de tenacidad y regularidad en nuestra práctica, que rápidamente nos permitirán sentirnos cómodos con la herramienta. Bien sabemos que cuando no tenemos ganas de algo encontramos mil razones, y que cuando lo deseamos encontramos la manera.

Respecto a los obstáculos derivados de nuestro entorno, en un principio aconsejamos ser discretos en cuanto a los medios por los cuales logramos resultados eficientes. Nuestro entorno ya se preocupará de informarse rápidamente sobre las razones de nuestros nuevos logros. Entonces serán ellos los que nos soliciten información, y nosotros podremos simplemente exponerla sin hacer proselitismo. Es evidente que nuestra imagen y nuestra credibilidad son factores determinantes para la aceptación o el rechazo de esta herramienta en nuestro entorno. Ocupémonos de ser eficaces antes de explicar por qué vamos a serlo.

1

Cómo diseñar y elaborar mapas mentales

Material que se necesita para diseñar un mapa mental



A menudo se ha considerado que los mapas mentales son, por analogía, la expresión gráfica de la estructura de nuestro cerebro.

Efectivamente, en la arquitectura arbórea orgánica de un mapa mental se encuentran similitudes con el funcionamiento neuronal, el cual también descansa sobre una red de vínculos conductora de información.

Sin duda, éste es el motivo por el que los usuarios de esta herramienta la consideran *biocompatible*.

Para que esta biocompatibilidad resulte eficiente y óptima, al diseñar un mapa mental es conveniente observar ciertas reglas prácticas.

A continuación vamos a exponer estas reglas, que luego os invitaremos a aplicar.

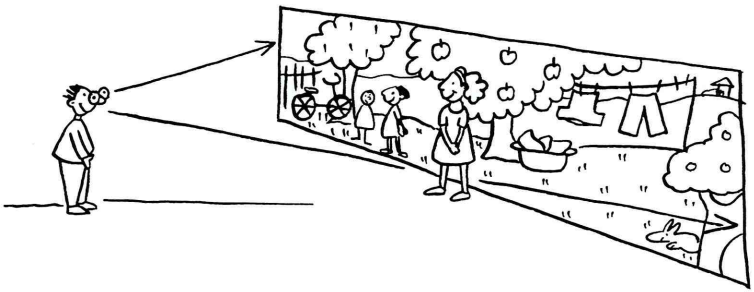
El soporte papel

¿Has visto alguna vez un televisor más alto que ancho? En todo caso, si los hay no tienen mucho éxito.

Si deseamos ampliar nuestro campo de visión, escogemos el formato panorámico (llamado apaisado o a la italiana), más adaptado a nuestra anatomía. Así, nuestros ojos no están colocados el uno encima del otro, sino uno al lado del otro, *quod erat demostrandum.*

En la práctica:

- Utilizaremos la hoja de papel en formato apaisado.
- El papel será sin líneas ni cuadrícula, de modo que no nos veamos influenciados por una estructura limitadora.



El núcleo del mapa

¿No se suele decir «nuestro centro de interés», «el núcleo del tema», «el eje de nuestra preocupación»...? Nuestro sistema visual, y en particular la retina, descansa sobre el principio de una visión central, la fóvea, y de una visión periférica. Este sistema nos permite examinar con precisión al tiempo que observamos el entorno.

Del mismo modo, en un plano psicológico, el niño considera a su madre como el centro del mundo, porque ella representa su base de desarrollo. Más adelante, el niño cambiará de centro... Al igual que el mapa mental, su núcleo designado arbitrariamente es sólo temporal. Es válido únicamente para usarlo de momento y en relación con el objetivo que se haya fijado la persona que lo ha concebido. No por eso es menos importante, al contrario. El núcleo del mapa inicia el proceso creativo de la ramificación. No tomarse el tiempo de concebirlo y elaborarlo es como arrancar un coche sin saber adónde ir, casi sin gasolina.

En la práctica:

- Colocaremos el tema bien centrado, lo que nos permitirá disponer de un espacio de 360 grados para que del centro irradien ideas o informaciones.
- Utilizaremos como mínimo tres colores, y le daremos un tamaño del orden de 5 cm x 5 cm para un formato A4.
- No encerraremos el tema central dentro de un cuadrado o un rectángulo. En todo caso, escogeremos una forma vaporosa, como una nube.

Las ramas

Las ramas son la expresión de un flujo, que se expresa mediante una cascada de ramificaciones. Se trata, por tanto, de una estructura de conexiones fluida y plástica. La proximidad con el centro permite inducir una jerarquía irradiante, que está al servicio de un enfoque más globalizador que secuencial.

En la práctica:

- Las ramas deberán tener un aspecto orgánico, es decir, inspirado en las formas de la naturaleza, curvas y oblongas.

- Daremos a cada rama una longitud idéntica a la de la palabra que soporta, de modo que, al leerla, ningún espacio pueda perturbar el sentido que se dé a la conexión entre las ramas.
- Las distribuiremos armoniosamente en el espacio, para obtener una estructura clara y agradable a la vista.

OBSERVACIÓN. En adelante, se utilizará la expresión *rama principal* o *rama de primer nivel* para designar aquellas ramas que emanan del núcleo del mapa. Así pues, se denominarán *ramas secundarias* o *ramas de nivel n* aquellas ramas que emanen de otras ramas, siendo *n* su *grado de profundidad.*

Las palabras clave

Los lingüistas utilizan el término *grafema* para designar las letras del alfabeto. En efecto, las palabras son signos que, como las imágenes, son portadoras de información. Sin embargo, la lectura de palabras requiere preferentemente los recursos del hemisferio cerebral izquierdo, más preciso y analítico, que se preocupa por el detalle y por el respeto de las normas.

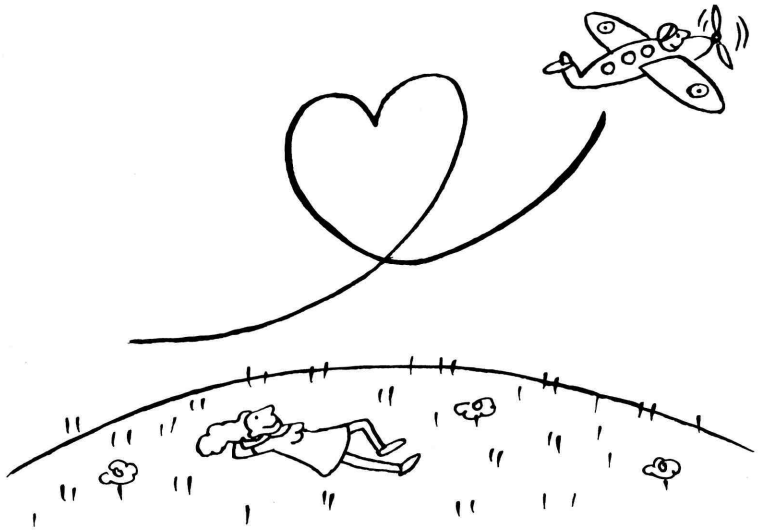
No obstante, las palabras también pueden ser tratadas como imágenes según la forma de su representación. Aquí empleamos el término *palabras clave* por su vocación de abrir camino, como una clave, hacia otras palabras o imágenes, o en otros términos, por su capacidad de sacarnos de los impases en los que nos hemos metido. Las palabras utilizadas en un mapa mental pueden considerarse como pistas que revelan información, como las que utiliza Sherlock Holmes, quien, a partir de una observación o de un objeto, va tejiendo toda una red hecha de conexiones que conducen a una certeza o, por lo menos, a una hipótesis probable.

En la práctica:

- Elegiremos las palabras clave por su capacidad para evocar la información útil.
- Escribiremos las palabras muy claramente sobre las ramas para que puedan ser leídas rápidamente con una sola mirada, ya que un mapa más que leerse se escanea.
- Procuraremos no poner más de una palabra por rama, evitando así encerrarnos en frases, que a menudo son definitivas.

Las imágenes

«Una imagen vale más que mil palabras»; igualmente, podríamos decir que una imagen puede evocar más de mil palabras. La imagen surge del hemisferio cerebral derecho, el cual gestiona la emoción, la imaginación, la globalidad, la analogía... Es un soporte que nos lleva rápidamente a lo esencial de lo que pretendemos representar. En nuestra sociedad se emplea con frecuencia, por ejemplo en la prensa, donde un dibujo nos permite comprender una situación política o económica compleja, o en las señales que nos indican que no se puede utilizar el teléfono móvil en ciertos lugares, capaz de suavizar así la agresividad de una prohibición escrita en todas sus letras.



Podemos imaginar la función de una imagen en un mapa mental como la que desempeña un icono en el escritorio del ordenador. El icono no contiene el fichero, pero clicando encima podemos abrirlo. Al mirar la imagen, también efectuamos un *clic* que abre un fichero en nuestro disco duro: nuestro cerebro.

En la práctica:

- Escogeremos imágenes simples pero evocadoras. Nuestro talento para el dibujo tiene aquí poca importancia, ya que la imagen única-

mente está destinada a evocar las informaciones con las que nos debe conectar.

- La imagen puede representar un concepto (por ejemplo, la memoria) o un objeto material. El contexto condiciona y refuerza el sentido que deseamos darle. Si dibujamos la cabeza de un elefante, puede representar el concepto «memoria» (a partir de la expresión «tener una memoria de elefante») o bien simplemente el animal.
- Para reforzar el impacto de las imágenes, emplearemos los colores y los efectos de sombra y relieve.

El color

El color tiene la capacidad de poder homogeneizar una parte del mapa y, al mismo tiempo, destacar una información en particular. Su empleo puede servir para establecer una jerarquía así como vínculos transversales, y sus propiedades favorecen la legibilidad y la memorización. El color estimula los sentidos, y participa del placer de la elaboración y la utilización de un mapa mental.

En la práctica:

- Preferentemente reservaremos un color distinto para cada rama principal.
- Utilizaremos un color concreto para destacar un tipo de información (por ejemplo, el rojo para las informaciones numéricas o las cosas urgentes).
- Podemos asignar un significado a cada uno de los colores empleados, significados que pueden variar de un mapa a otro.

El estilo

Si es cierto que cada persona posee un estilo de escritura, esto es aún más cierto en lo que respecta a los mapas mentales, teniendo en cuenta la multiplicidad de los materiales que se emplean. Las letras, los dibujos, la forma de las ramas, las preferencias en cuanto a los colores, el material utilizado, todo ello participa de la expresión de nuestro estilo personal. La eficiencia de un mapa mental depende asimismo del placer que sentimos al mirarlo.

En la práctica:

- Utilizaremos la emoción (humor, exageración, sorpresa...) y el movimiento mediante trazos que los evoquen y para que la información contenida sea captada por el mayor número posible de sentidos.
- Cultivaremos nuestro estilo creando nuestra propia galería de imágenes personales, fáciles de reproducir.
- Nos inspiraremos en algunos mapas elaborados por otros cartógrafos mentales.
- Observaremos la naturaleza (los árboles, las flores, los cristales, los ríos...) así como las construcciones humanas (los mapas del metro, los folletos publicitarios, las señales, los cómics...). Todo lo que nos rodea puede servirnos de fuente de inspiración.

El material

Aunque un simple lápiz y una hoja de papel son suficientes para confeccionar un mapa mental, los usuarios de esta herramienta suelen ser muy celosos de su equipo, al igual que los artesanos con sus utensilios. En la elección del material se encuentra parte del placer que nos procura la elaboración de los mapas. Cada uno tendrá sus preferencias por cierta clase de papel, por aquel lápiz, aquella pluma, aquella marca de rotuladores...

En la práctica:

- Probaremos distintos papeles, lápices y bolígrafos para escoger los utensilios con los que nos sentimos más cómodos.
- Elegiremos un material que resulte compatible con nuestro contexto. Esparcir nuestros lápices de colores en medio de un Consejo de Administración podría comportarnos algunas sorpresas. Será preferible nuestra pluma estilográfica, y más tarde podremos colorear el mapa. Esto representará una excelente ocasión para hacernos nuestro el mapa de nuevo.
- En su caso, escogeremos un programa en función de nuestro ordenador, Mac o PC. Según el uso que deseemos darles, optaremos por un programa específico o no específico (capítulo 8).

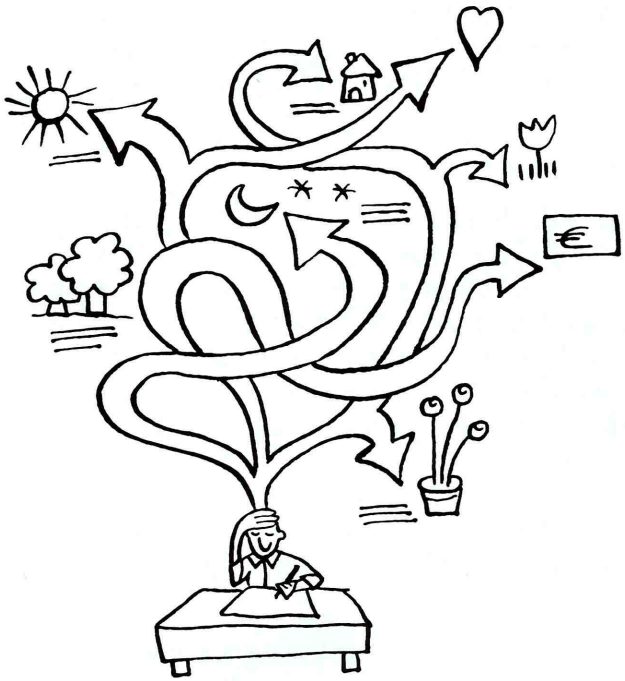
OBSERVACIÓN. Los mapas mentales suelen leerse recorriendo sus ramas principales en el sentido de las agujas de un reloj a partir de

las doce. Dicho esto, nada nos impide leer las ramas en cualquier orden en función de nuestras necesidades.

Trucos e ideas

El grupo creciente de personas usuarias de mapas mentales encuentra interesante mantener intercambios sobre su práctica. El sitio web *www.petillant.com* dispone de un foro en línea donde es posible intercambiar trucos y recursos para optimizar la técnica de cada uno. Aquí citamos algunos dirigidos a cartógrafos principiantes:

- Inserta la fecha en un ángulo bien visible de la página, y a su lado escribe un comentario explicando el contexto en el que el mapa ha sido confeccionado. Estas dos informaciones facilitarán tus búsquedas de información cuando ojees tus mapas.
- Si no tienes una letra muy clara, es preferible que escribas en mayúsculas.
- Cuando te abandone la inspiración, dibuja ramas en blanco. Nuestro cerebro tiene horror del vacío, y te sorprenderás al ver cómo las ramas se van llenando con rapidez.



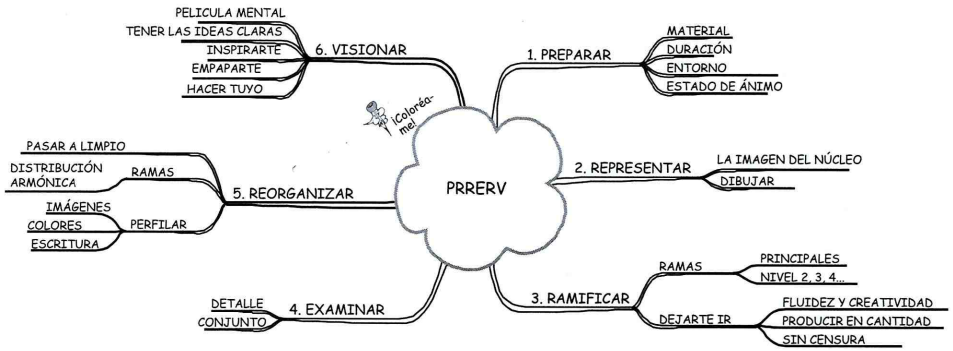
- Cuando no tengas el tiempo suficiente, o si las circunstancias no se prestan, sírvete simplemente de un lápiz o un bolígrafo. Posteriormente, añade tus imágenes al mapa mental y coloréalo. Ésta será una ocasión de reorganizarlo, en su caso, o de clarificarlo y reactivarlo en tu mente.
- Busca una pequeña ramita con derivaciones regulares y tenla a tu lado cuando practiques los mapas mentales. Te servirá de modelo para dibujar las ramas. Si la orientas en las diferentes direcciones que desees, dispondrás de una referencia orgánica perfecta.
- Une las distintas ramas entre ellas mediante flechas, que no deberán ser muy numerosas, ya que en caso contrario deberás revisar la arquitectura del mapa y redefinir las palabras clave. El mapa puede revelarte informaciones meramente visuales. Por ejemplo, si una de las ramas está hipertrofiada, pregúntate si esta rama no podría estar representando, en realidad, el núcleo del mapa mental.
- No dudes en apuntarte a alguna clase de dibujo para hacer aún más bonita tu creación. Existen numerosas asociaciones que imparten cursillos de iniciación ampliamente suficientes para la realización de tus mapas.
- Si debes hacer tuyo el contenido de un mapa mental de manera exhaustiva y a largo plazo, realiza una reactivación respetando, si es posible, esta frecuencia: diez minutos después de confeccionarlo, un día después, una semana, un mes, tres y, en su caso, seis meses. Este ritmo es cronobiológico. Si lo consideras conveniente puedes adaptarlo a tu modo de funcionar.
- ¿Cómo reactivar un mapa mental? Puedes repasar la película mentalmente y comprobar que el mapa sigue bien presente en tu cabeza. Si no es así, tendrás que reproducirlo de memoria y comparar el nuevo mapa con el original, de manera que puedas identificar las partes que debes revisar.
- Y finalmente, disfruta de la elaboración y la revisión de tus mapas. Ésta es una emoción que acorta el tiempo de aprendizaje, además de aumentar sensiblemente la capacidad de memorización.

Elaboración del mapa mental

Como ya hemos visto anteriormente, el mapa mental es una herramienta compuesta, que fabricamos «con nuestras propias manos». A continua-

ción hay que utilizarla con habilidad y método... Pero ¿con qué método? Cada cual deberá escoger entre inventar uno o emplear uno ya conocido.

Nosotros hemos decidido aplicar el método PRRERV (para memorizarlo puedes leer *Perico Regaba Rosas En un Rincón del Volcán*): Preparar. Representar. Ramificar. Examinar. Reorganizar. Visionar.



Te invitamos a descubrir este método a través de un problemca sencillo: imagina que debes reflexionar sobre la compra de tu nuevo ordenador portátil. ¿Sobre qué criterios puede apoyarse tu decisión? Para saberlo realizarás tu primer mapa mental. No importa si todavía no dispones de documentación sobre ordenadores portátiles. Ya sabes bastante sobre el tema...

En el centro de este libro (lámina n.º 1) descubrirás un mapa mental sobre este tema. Sin embargo, te recomendamos que no lo consultes hasta haber terminado el ejercicio.

Preparar

En primer lugar, el material. Nos bastarán algunas hojas DIN-A4, un lápiz, una goma, un bolígrafo negro y cinco o seis lápices de colores. A continuación, nos fijaremos una duración razonable para elaborar este mapa, por ejemplo veinte minutos. Finalmente, elegiremos las condiciones que sean favorables para nuestra concentración. Algunos necesitan una tranquilidad absoluta, amenizada con una barrita de incienso; otros encuentran que el metro es un lugar excelente para aislarse y conseguir una concentración óptima...

Representar

Esta etapa te permite encontrar lo que se situará en el centro de tu mapa mental. Usa tu imaginación, diviértete con ella, y fíjate en las palabras e imágenes que van desfilando por tu mente. Un ordenador portátil puede dibujarse fácilmente, pero esto no es suficiente para representar la totalidad del problema. Puesto que se trata de una elección, asocia a esta imagen el concepto de interrogante o de toma de decisión. Ahora dibuja el centro o núcleo de tu mapa. Por supuesto, si te parece indispensable puedes escribir algunas palabras aquí.

Empieza con lápiz, así podrás borrar si es necesario.

Ramificar

Empieza a describir un ordenador portátil. ¿De qué se compone? O bien, ¿cuáles son las características que suelen destacar los fabricantes?

Estas informaciones te darán un determinado número de ramas de primer nivel (es decir, directamente conectadas con el centro), que debes trazar vigilando que queden suficientemente separadas. Al principio quizá preferirás las palabras a las imágenes, pero cuando puedas sustituir una palabra con una imagen, hazlo. Déjate ir, escribe o dibuja con soltura, y de momento prioriza la cantidad y la creatividad. Sólo se trata de un borrador, cuando lo hayas terminado ya harás un segundo mapa *en limpio*.

Las ramas de segundo o incluso de tercer nivel pueden irse dibujando simultáneamente o bien al terminar el primer nivel.

De momento no busques ningún orden.

Examinar

En este punto, examina tu mapa en conjunto y en detalle.

¿Has identificado bien los temas principales, los que se encuentran en las ramas del primer nivel?

¿Has escogido las palabras clave adecuadas? ¿Has detectado las redundancias y eliminado lo superfluo?

¿Quizá deseas prestar más atención a determinados criterios? En este caso, puedes colorearlos de un mismo color o numerarlos siguiendo un orden de importancia.

Reorganizar

Ahora, teniendo en cuenta el resultado de tu anterior examen, reproduce el mapa sobre otra hoja de papel con el bolígrafo y los lápices de colores.

Dale una arquitectura holgada; para ello, deberás distribuir las ramas armónicamente alrededor del centro según el orden que hayas decidido. Empieza por las ramas principales, anticipando el número de ramas que podrás dibujar en cada cuartilla.

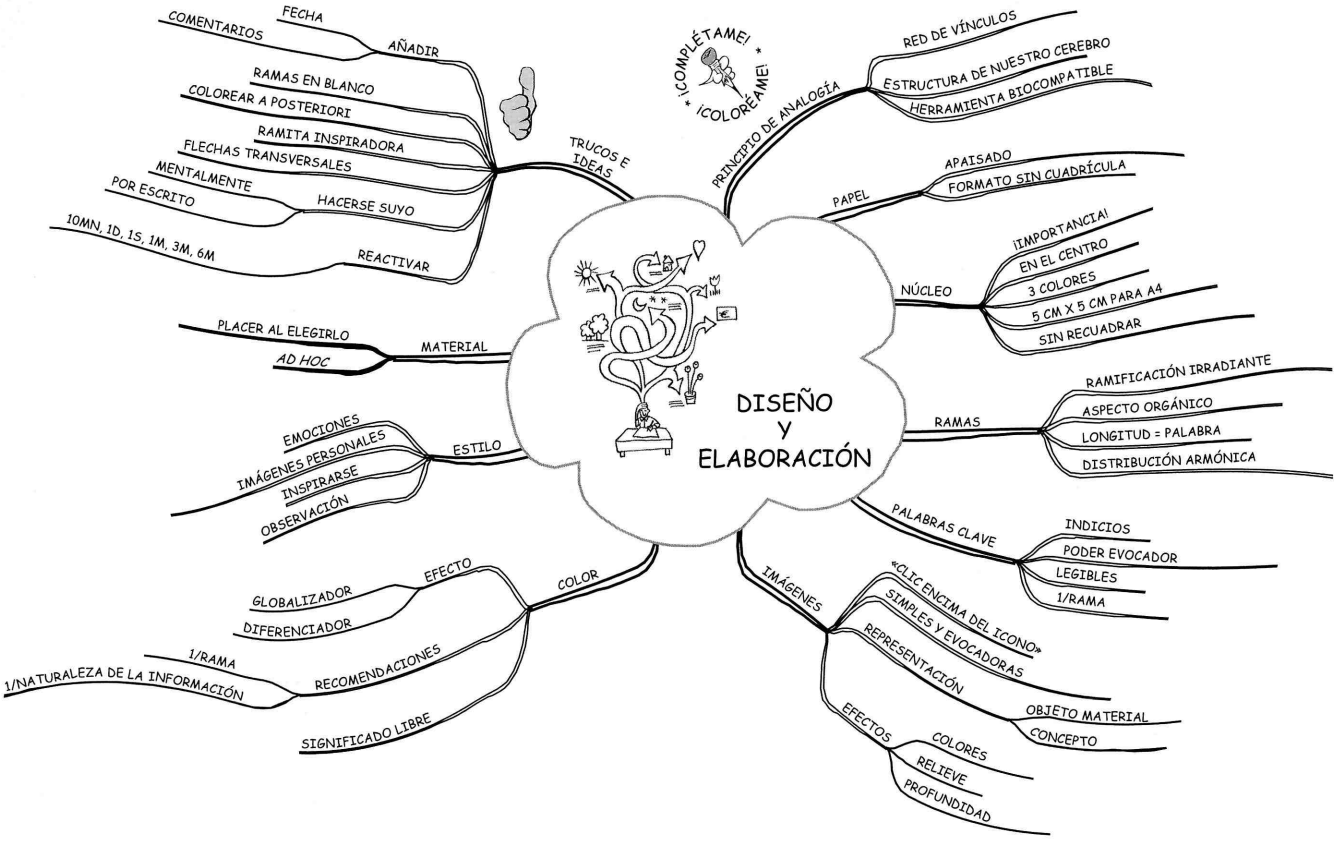
Caracteriza cada rama principal con un color dominante, ya sea remarcando con un lápiz de color cada una de las ramas que la componen, o bien colocando toda la ramificación dentro de una nube de color.

Perfecciona tus dibujos, dales efecto.

Visionar

En esta fase, el mapa ya te resulta familiar. Tienes una visión detallada y de conjunto de la materia que te permitirá imaginar tu futuro portátil de acuerdo con tus necesidades y posibilidades.

Tienes claro el mapa y ahora puedes visionar mentalmente, dentro de tu cabeza, la película de la totalidad de tu mapa. Tu intuición, nutrida con todo el trabajo de apropiación y de sensibilización que has llevado a cabo hasta ahora, se encargará del resto.



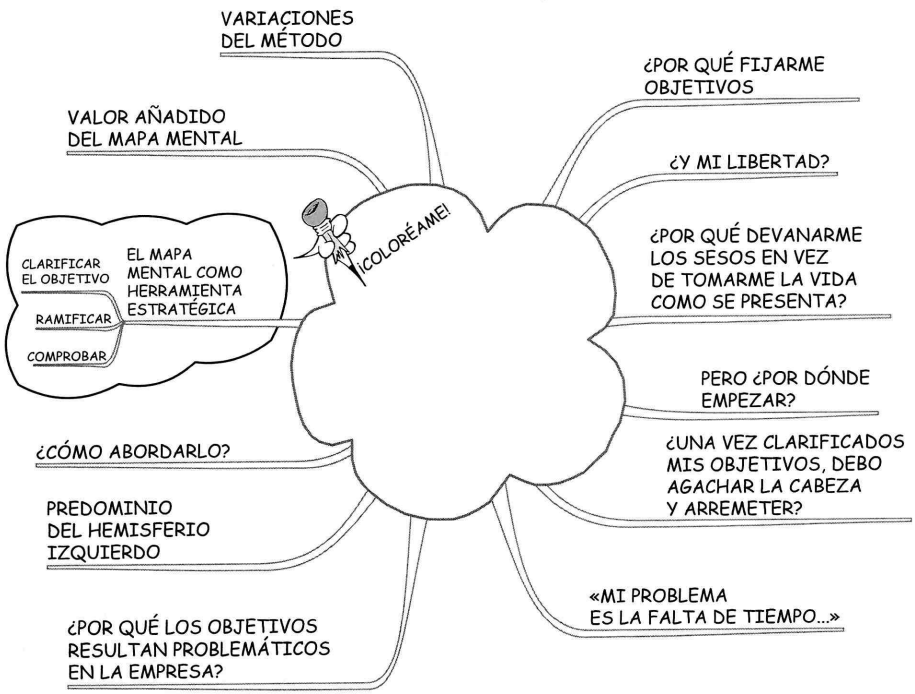
Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

2

Decidir y conseguir nuestros objetivos

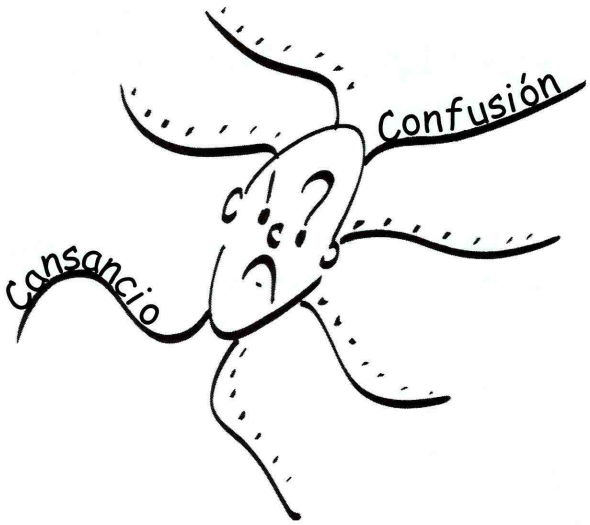
El que posee un porqué que le hace las veces de objetivo y de finalidad, puede vivir con cualquier cómo.

NIETZSCHE



Acordémonos de aquellos momentos en que, solos en nuestro despacho, todo nos parece difícil de poner en práctica; aquellos momentos en que creemos que todo va en contra de nuestros intereses, de nuestro propio bienestar, en que tenemos el sentimiento de estar perdidos sin saber por dónde empezar para remediar la situación...

¿Estás situado? ¡Bien! Pues ahora copia este mapa mental y tómate tiempo para rellenar las ramas...



Identifica las condiciones que favorecen en ti un estado de desánimo.

¿Por qué fijarme objetivos?

Cuando vamos en coche, ¿por qué giramos a la derecha o a la izquierda? ¿Por qué creemos que llegaremos puntuales? ¿Cómo sabemos si llevamos bastante gasolina? ¿Por qué llevamos corbata en ese momento?

Sin duda, porque sabemos a quien vamos a ver, porque hemos sabido calcular la distancia a la que está el lugar del encuentro y porque sabemos el nombre de la ciudad o del barrio.

También podríamos pensar que el objeto de este encuentro tiene sentido para nosotros, y que este sentido corresponde al **porqué** de Nietzsche

en tanto que razón de ser, que justificación, por lo que representa para nosotros.

Respecto al **cómo** del encuentro, corresponde al sentido como dirección, orientación.

En definitiva: simplemente nos hemos fijado un objetivo.

¡Fijándonos objetivos estamos dándole *sentido* y también *un sentido* a nuestra actividad! Fijarse objetivos es saber dónde queremos ir e identificar los itinerarios y los recursos que nos permitirán llegar hasta allí.

Para los colaboradores de la empresa, los objetivos están fijados por la jerarquía o los accionistas, y raramente son negociables. En cambio, los medios y la manera como los conseguiremos se encuentran más dentro de nuestra área de control. Se trata de concentrarnos en el *cómo*, sabiendo que comprender lo bien fundado de estos objetivos, es decir el *porqué*, sólo puede ser bueno para nosotros. Nuestras acciones serán entonces más armoniosas y más justas, porque habremos comprendido su sentido.

¿Y mi libertad?

La obra de Viktor Frankl[1] es una verdadera fuente de inspiración para aquellos interesados en el tema de la libertad. Viejo superviviente de los campos de concentración, su experiencia extrema de privación le permitió clarificar este concepto tan precioso para todos.

Acerca de la libertad, afirma que la salud mental se apoya sobre cierto grado de tensión entre lo que hemos hecho ya y lo que nos queda por hacer. Lo que el hombre necesita no es vivir sin tensión, sino dirigirse hacia un objetivo válido, realizar una tarea libremente elegida.

En este sentido, se cuenta que un discípulo de Buda preguntó al maestro sobre la mejor manera de vivir. Buda sabía que el discípulo era músico, y le planteó la siguiente pregunta: «¿Qué haces tú para que tu cítara dé su mejor sonido?». A lo que el discípulo le respondió: «Las cuerdas no deben estar ni demasiado tensas ni demasiado flojas». Buda le sugirió que se inspirara en su saber hacer con su instrumento para vivir de una manera justa.

¿Por qué devanarme los sesos en vez de tomarme la vida tal como se presenta?

¿Qué sucederá si no hago nada? ¿Si no deseo nada? Entonces resultará más fácil hablar de los resultados derivados de mis problemas que hablar de la manera como yo voy a resolverlos.

Así pues, no es la vía de la inercia la que te proponemos, sino la que nos hace descubrir nuestra capacidad para poder actuar sobre nuestra vida, para aportar respuestas adecuadas a nuestras ganas de evolucionar.

Ello requiere un esfuerzo previo, como siempre que se trata de responsabilidad.

1. Frankl, Viktor Emil, *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder. Barcelona, 1998.

Pero ¿por dónde empezar?

En primer lugar, te invitamos a poner en claro ciertas cuestiones simples que generalmente sabemos bien cómo eludir, con respuestas escuetas y superficiales:

- ¿Qué deseo exactamente?
- ¿Cuándo quiero conseguirlo?
- ¿A qué estoy dispuesto a renunciar para ello, y a qué no voy a renunciar de ningún modo?

Responder sinceramente a estas preguntas requiere coraje, ya que son ellas las que nos enfrentarán directamente a nuestros obstáculos, a nuestros límites y a determinados efectos indeseados de la consecución de nuestros objetivos.

Tomémonos el tiempo de responder y tendremos el sentimiento de estar haciéndonos cargo de nosotros mismos, de estar tomando el mando de nuestra existencia, de manera que lo pensaremos dos veces antes de aceptar ayudas que a menudo están sirviendo a intereses muy distintos de los nuestros.

Una vez clarificados mis objetivos, ¿debo agachar la cabeza y arremeter?

Ahora, levantemos la cabeza. ¿Qué es lo que vemos? ¡A los demás!

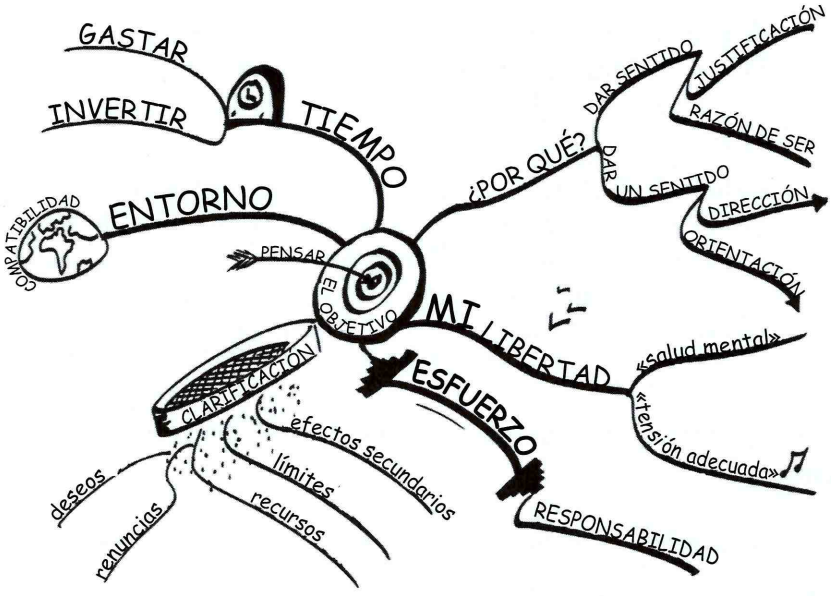
Ya sea en la calle, en el trabajo o en casa, no estamos solos. Evolucionamos dentro de un contexto social y cultural que compartimos con nuestro entorno.

El hecho de contextualizar nuestro objetivo nos ayuda a compatibilizarlo con nuestro entorno. Esto nos permite asimismo anticipar posibles obstáculos y descubrir recursos.

«Mi problema es la falta de tiempo...»

El día representa para todo el mundo un capital de veinticuatro horas. No nos queda otra posibilidad que gastarlo o invertirlo. Cuando nos fijamos objetivos de manera eficiente, estamos llevando a cabo un acto fundamental de gestión del tiempo que determina el rendimiento y la coherencia de todas nuestras acciones.

Para ganar tiempo, hay que invertir.



Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

¿Por qué los objetivos resultan problemáticos en la empresa?

Nos guste o no, hay que reconocer que generalmente preferimos la lógica del bombero al que llaman para apagar un incendio en un edificio mal proyectado que la del arqui-

tecto que previene la catástrofe en la concepción de sus planos. Nos situamos, de alguna manera, en una posición de supervivencia.

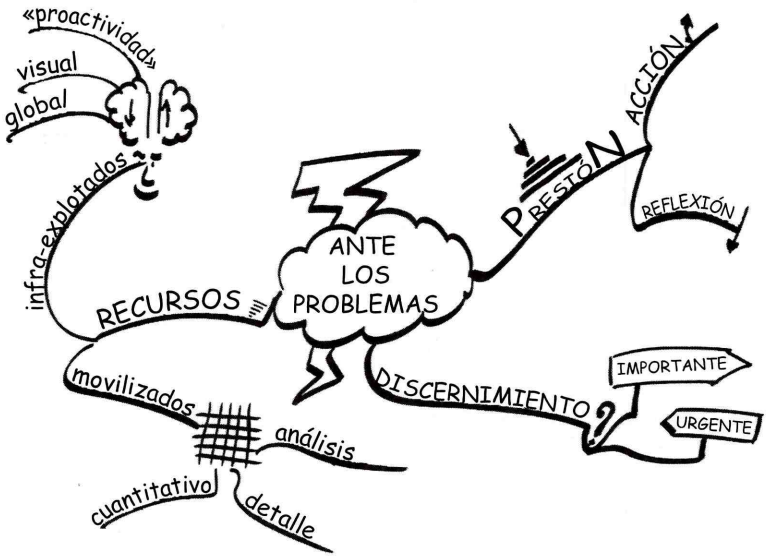
Sometidos a una presión constante, a menudo priorizamos la acción a la reflexión, que frecuentemente se considera como tiempo *no productivo*. Además, la gestión de la urgencia genera una gratificación rápida, y por tanto el placer derivado de la obtención de un resultado inmediato.

Tal vez sea el momento de apelar a nuestra capacidad de anticipación y «proactividad» para discernir lo urgente de lo importante...

Predominio del hemisferio izquierdo

Las herramientas que se proponen para tratar el objetivo pertenecen frecuentemente al dominio de lo cuantitativo y lo analítico (hemisferio cerebral izquierdo): hoja de cálculo, histograma, matrices, diagramas...

Sin embargo, los conceptos de visión, de visualización o de globalidad (hemisferio cerebral derecho) son indispensables para aprehender el objetivo.



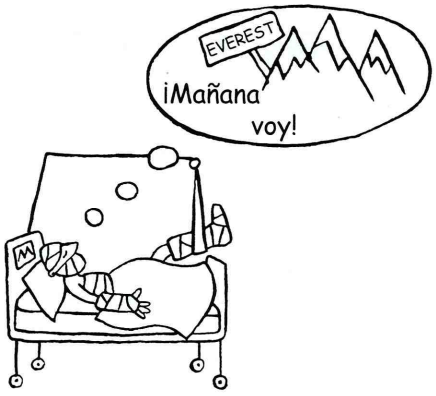
Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

¿Cómo abordarlo?

Vamos a recordar aquí los fundamentos que aseguran la eficiencia en la concepción de los objetivos.

En la medida que el objetivo sea específico, concreto, observable y mensurable, ganará en precisión y claridad. Tener el objetivo de hacerse rico es demasiado vago. Llegar a tener unos ingresos anuales de 100.000 € al cabo de dos años permite imaginar más fácilmente lo que debemos hacer.

El cerebro derecho no comprende las formas negativas. Éste es el hemisferio que nos permite visualizar el objetivo. Repetirse «Mañana no llegaré tarde» no logrará movilizar nuestros recursos. Para provocar un cambio real, preferiremos «Mañana voy a llegar a la oficina a las 8:15»: la forma afirmativa servirá mejor a nuestro objetivo. Además, esta forma nos obliga a decir lo que queremos y no lo que ya no queremos.



Del mismo modo, si alguien nos pide que no imaginemos un pingüino en un banco de hielo equipado con gafas de submarinista y un tubo de respiración, es muy probable que esta imagen termine por imponerse en nuestra imaginación.

Preguntémonos si la consecución de nuestro objetivo se sitúa dentro de nuestra área de control, ya que si no requerirá constantes negociaciones. «Ser el mejor» no es más que un deseo situado fuera de nuestra área de influencia, ya que no siempre sabemos cuáles son nuestros competidores o qué están preparando. En cambio, «aumentar un 20% nuestro volumen de negocios» es un objetivo de actuación que depende de nuestro ámbito de control.

Proyectémonos ahora en el momento en que nuestro objetivo ya se habrá cumplido. ¿Qué sentiremos? ¿Qué oiremos? ¿Qué veremos? Esta proyección sensorial crea un bucle reflexivo sobre nuestro presente y favorece la movilización de todos nuestros recursos. Es una verdadera preparación cuerpo-sentimiento-mente que proporciona una gran energía.

Huelga decir que nuestros objetivos deberán estar en consonancia con nuestros valores y con el fin último de nuestra vida (meta-objetivo). En caso contrario, estaremos hipotecando todas nuestras posibilidades de éxito. Estaremos siempre en conflicto con nosotros mismos, conscientemente y, sobre todo, inconscientemente. Nuestra estrategia encontrará siempre oposición y nuestros esfuerzos nos agotarán. Todo esto puede llevar a un estado de malestar.

Contextualizar nuestro objetivo nos permitirá validar su realismo y su coherencia. Se trata de identificar a las personas implicadas y el entorno en que se inscribe.

Si prevemos todos los resultados que derivan de la consecución de nuestro objetivo (personales, profesionales, familiares, comunitarios...) podremos gestionar sus consecuencias anticipadamente, lo que será mejor que esperar a que se produzcan.

Tomemos como ejemplo un piso que encaja perfectamente con el que hemos estado buscando desde hace mucho tiempo en cuanto a superficie, luminosidad, número de habitaciones, orientación... ¿Estamos dispuestos a renunciar a la niñera de nuestros hijos para confiarlos a otra persona? ¿Estamos dispuestos a aumentar el tiempo que dedicamos a los desplazamientos para ir a nuestro lugar de trabajo? Y muchas otras preguntas que deberemos responder antes de tomar ningún compromiso.

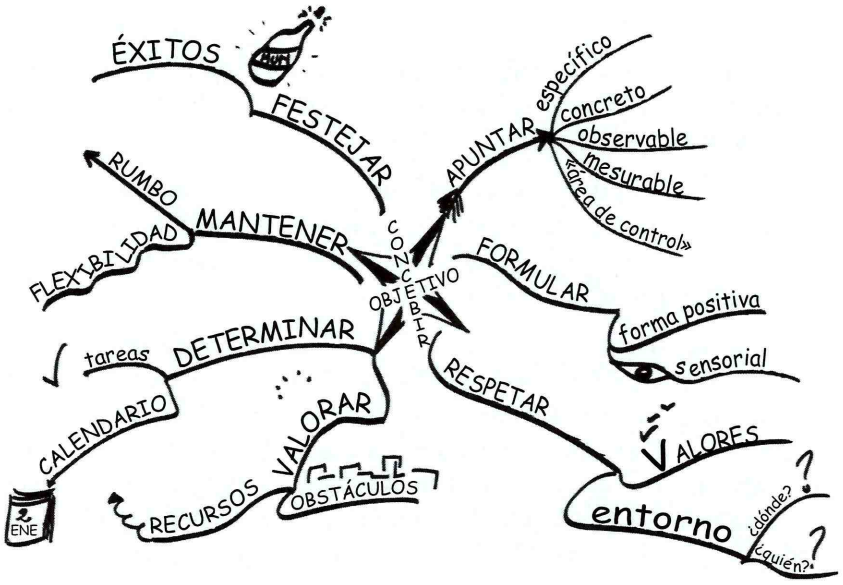
Este enfoque global nos evitará muchos problemas. Teniendo en cuenta que el contexto se encuentra siempre en movimiento, deberemos aplicarlo en todo el proceso.

Seamos lúcidos a la hora de valorar los obstáculos y los recursos, e imaginemos cómo podemos eludir los primeros y cómo podemos identificar y movilizar los segundos.

Evidentemente, resultará indispensable establecer un calendario, que podrá tomar la forma de un plan de actuación regresivo o invertido, es decir, una planificación que partiendo de la fecha prevista para el cumplimiento del objetivo vaya definiendo etapas progresivas hacia atrás hasta llegar a la fecha precisa de la primera acción que realizar.

Se suele decir que dar el primer paso es haber recorrido ya la mitad del camino. A menudo, la acción elimina el miedo.

Como un buen navegante, deberemos mantener el rumbo hacia nuestro destino, manteniendo siempre una gran flexibilidad y el sentido de la oportunidad; y como él, también dedicaremos el tiempo necesario a festejar dignamente cada una de las etapas y la llegada. Estas celebraciones nos proporcionarán nuevas energías para nuevos objetivos.



Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

El mapa mental como herramienta estratégica

Deseamos compartir contigo un modo de emplear el mapa mental sobre el tema del objetivo. Quizá tú te lo apropies, es decir, lo hagas tuyo, tal cual está, o tal vez prefieras adaptarlo, o incluso descubrir otros que estén más en consonancia con tu forma de funcionar. Lo importante es sentirse cómodo con su empleo y tener la sensación de dominar la técnica, y sobre todo no sentirse indefenso ante la página en blanco.

Proponemos aquí una utilización práctica del mapa mental que respeta los fundamentos planteados anteriormente.

La elaboración de un mapa nos proporciona una representación racional, sensorial y *visionaria* de nuestro objetivo.

Esta apropiación del objetivo con un enfoque cuerpo-sentimiento-mente genera una motivación sólida y produce un estado de tensión adecuado y constante.

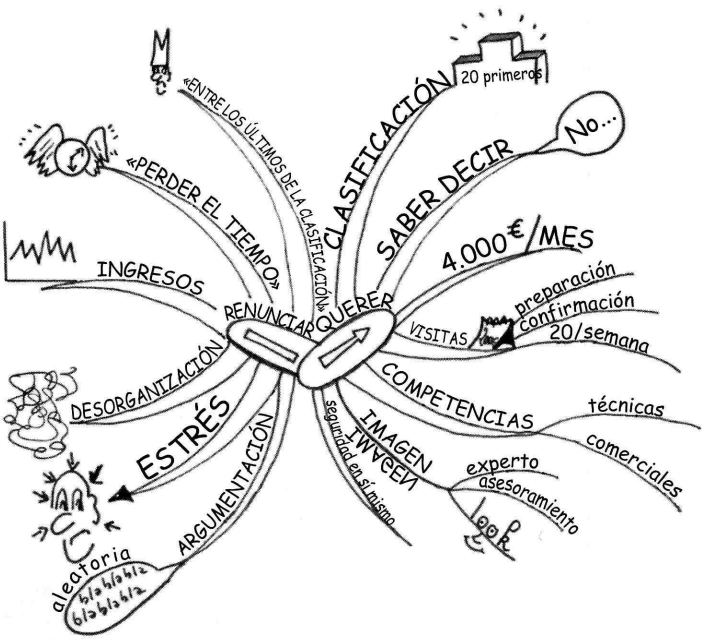
Para ello vamos a plantear el ejemplo de Florencio, ejecutivo comercial de una compañía de seguros de vida, que desea mejorar su actividad debido a los nuevos objetivos que le han marcado en cuanto a volumen de negocios.

Clarificar el objetivo

Florencio sabe que en primer lugar debe tener claras sus aspiraciones. Realiza un primer mapa mental con dos ramas: una representa lo que ya no le interesa y la otra lo que desea conseguir.

Las dos ramas deberán respetar los criterios de especificidad, concreción, observabilidad y mensurabilidad.

Opcionalmente, cada rama podrá llevar un código que le permita a Florencio saber si se encuentra dentro o fuera de su área de control.

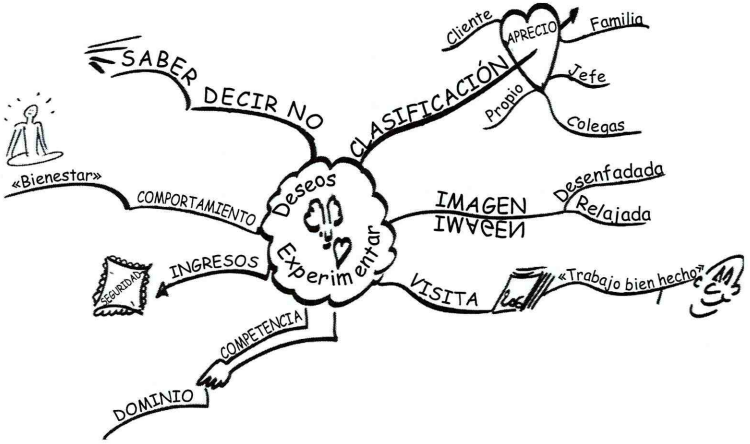


Basándose en lo que ya no quiere, Florencio descubre más fácilmente lo que realmente desea, identificando así los indicadores del éxito.

Ramificar

A continuación, Florencio puede ramificar todo lo que ha *formulado positivamente como deseos a través de la representación sensorial* de lo que experimentará cuando estos deseos se hayan cumplido.

La cualidad de este trabajo se basa en su capacidad para vivir en cuerpo y mente, a través de la evocación, un estado futuro, gracias a las emociones que sea capaz de generar.



Las palabras y dibujos pueden representar emociones, sentimientos, comportamientos...

En esta fase, lo que debe ocupar el núcleo del mapa mental surgirá por sí solo.

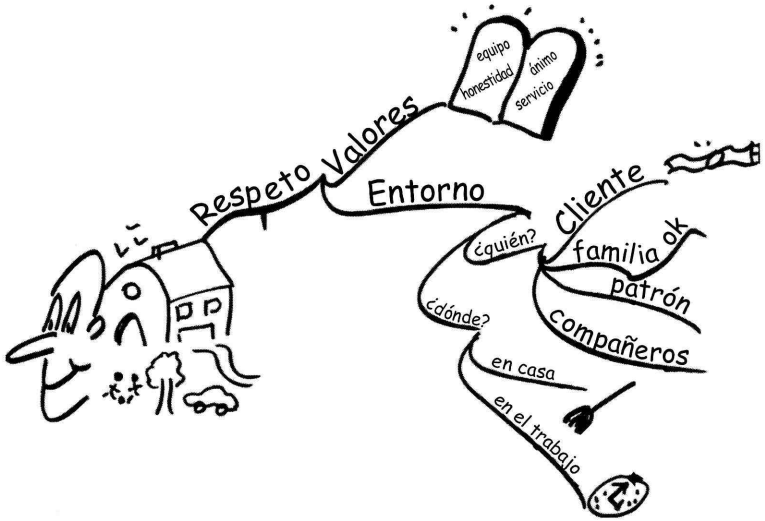
Comprobar

Se trata de asegurarse de que el objetivo en sí y el proceso para conseguirlo sean compatibles con los valores de Florencio y de su entorno.

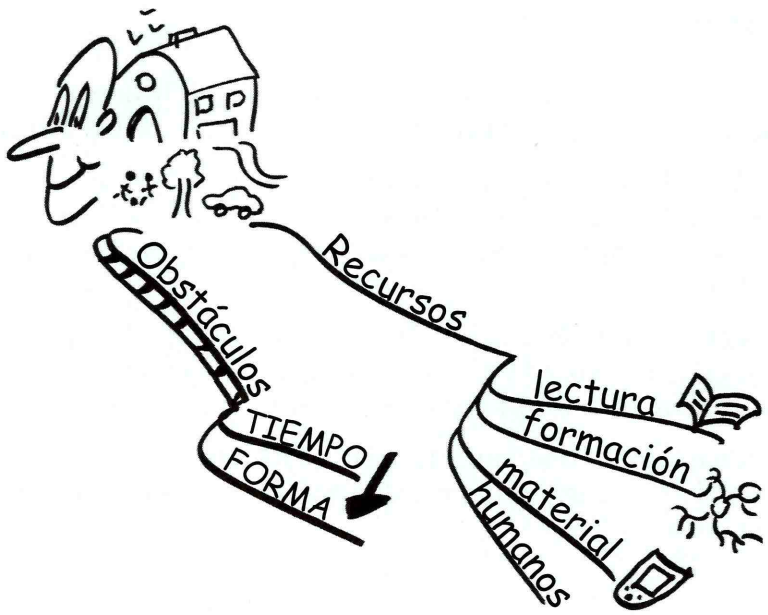
Para ello, a la rama de primer nivel «respeto» se le añade una ramificación de segundo nivel con los «valores» que para Florencio son incuestionables. Las ramificaciones reflejan acciones y consecuencias tangibles del respeto de estos valores.

El «entorno» de Florencio ocupa una segunda rama de segundo nivel. Las ramificaciones evocan el contexto en el que él se sitúa a sí mismo y a su objetivo, al responder a las preguntas: ¿dónde? y ¿con quién?

Las anticipaciones referentes a aquellas consecuencias del cumplimiento de los objetivos que afectan a las personas y al entorno son objeto de otras tantas ramificaciones.

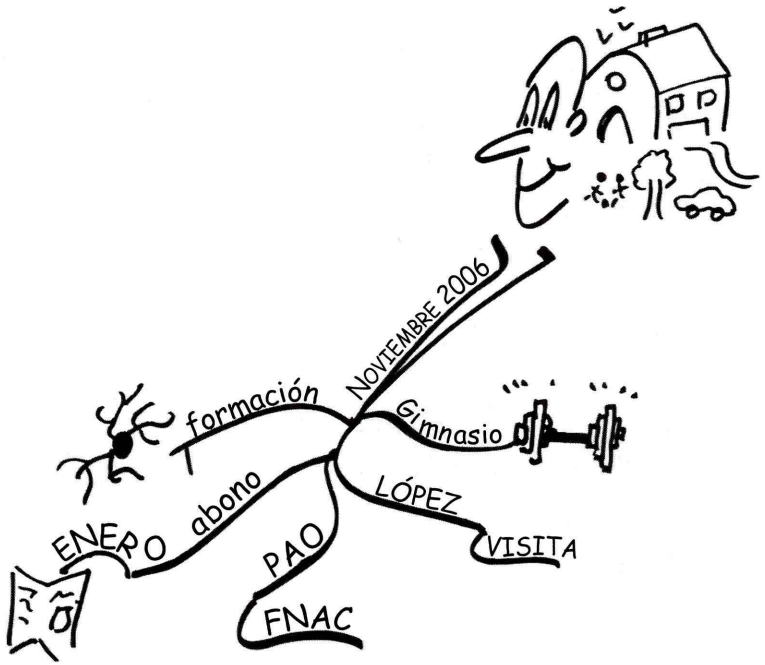


En el primer nivel, dos nuevas ramas servirán para discernir los *recursos necesarios* (tercera rama) y los *obstáculos previsibles* (cuarta rama). Las ramificaciones permiten a Florencio elaborar las tácticas adecuadas para hacerse suyos los recursos y salvar o incluso anticipar los obstáculos. La vigilancia de Florencio implica una actualización constante de esta rama.



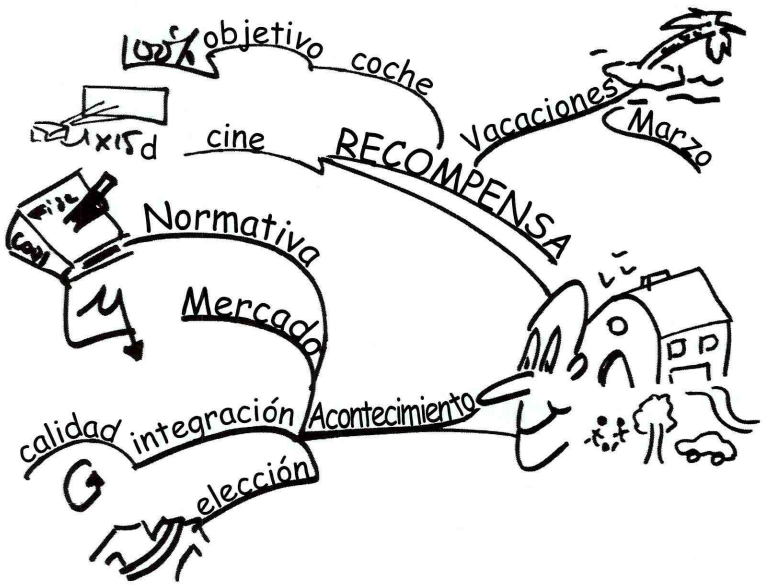
La quinta rama del primer nivel se dedica a *programar las tareas*. Esta rama lleva por título la fecha que Florencio ha elegido (o que le ha impuesto su superior) para la consecución de su objetivo.

Cada una de sus ramificaciones contiene la naturaleza de la tarea que debe desarrollar y su fecha límite, las personas implicadas o los recursos que moviliza. Florencio puede subrayar, tachar o marcar las tareas a medida que las vaya terminando.



La sexta rama del primer nivel le permite a Florencio ir registrando los diferentes acontecimientos o informaciones susceptibles de hacerle modificar su estrategia. Así se acordará de ellos, lo que le será útil en caso de tener que reconstruirla ante su superior. Conservar el histórico de estos acontecimientos también le servirá para recordarle el sentido (el porqué y el cómo) de su acción.

Finalmente, en la séptima rama del primer nivel Florencio decide de antemano las recompensas que se dará a sí mismo o que irá recibiendo a medida que vaya progresando. Florencio concede a esta rama tanta importancia como a las otras, ya que le proporcionará energías. Se esmera en hacer que las informaciones de esta rama sean de las más explícitas o llamativas (colores, volúmenes, viveza, emociones...).



Valor añadido del mapa mental

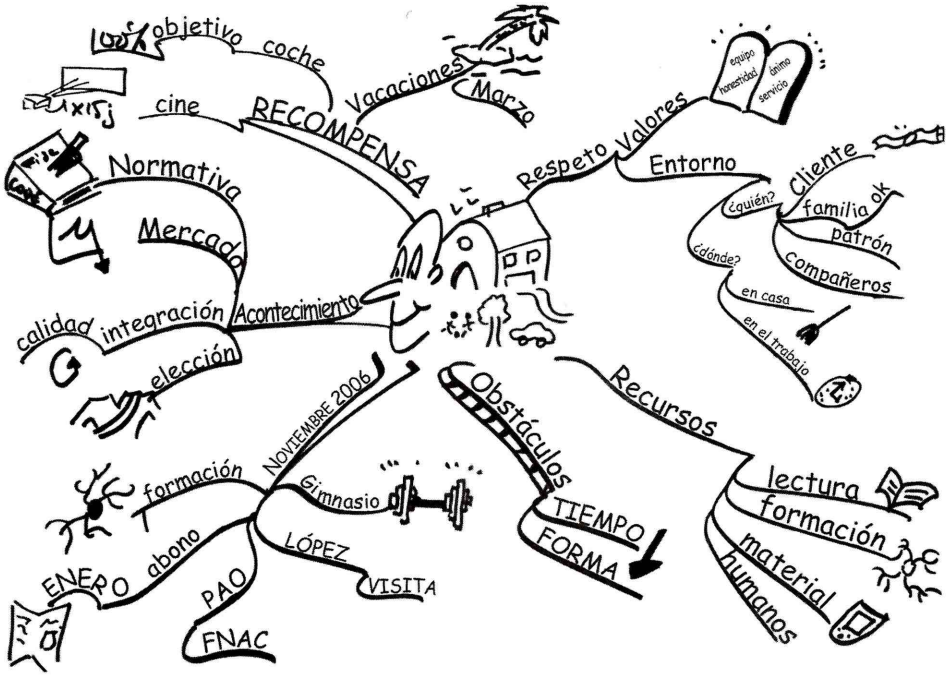
Si bien en interés de la claridad de la exposición hemos dividido en secuencias las fases del modo de empleo, en la práctica cada rama puede ramificarse independientemente de las otras en función de la disponibilidad de las informaciones que debe recoger. De este modo, el mapa podrá actualizarse con facilidad, simplemente suprimiendo o añadiendo ramificaciones.

Recomendamos conservar todos los mapas que se hayan realizado sobre un mismo objetivo. Esto nos permitirá consultar nuestra evolución y apreciar el progreso realizado.

La visión global de todos los elementos de nuestro mapa mental nos invita a identificar más fácilmente las prioridades y la simultaneidad de ciertas acciones.

Cuanto más expresivo sea el mapa, cuantas más imágenes contenga y cuanto más vivas sean éstas, más fácil resultará la reactivación de los anclajes que mueven a la voluntad para que lleve a cabo el objetivo.

De un modo similar a cuando nos hemos perdido y consultamos un mapa de carreteras, el mapa mental, gracias a su legibilidad, proporciona un sentimiento de serenidad que nos permite conservar la cabeza fría ante cualquier tipo de improviso o de tensión del ambiente.



Variaciones del método

El objetivo puede ser colectivo: en este caso, el método seguirá siendo el mismo. Te recomendamos invitar a cada participante a que previamente prepare un mapa mental. Después, un animador refundirá la totalidad de los mapas mentales en uno solo, favoreciendo la escucha y el intercambio entre los participantes.

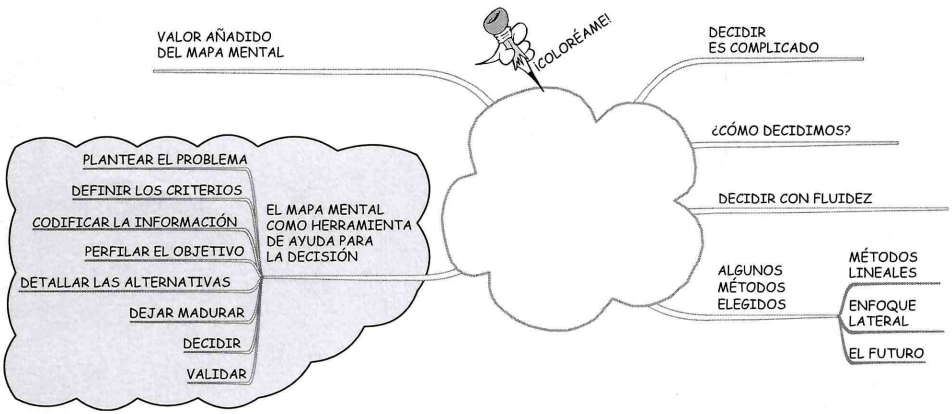
Finalmente, el empleo del mapa mental en el marco del *coaching* permite volver a trabajar los materiales de las sesiones anteriores, así como preparar las próximas entrevistas. Para ello, después de cada entrevista se pone a disposición del *coach* y de la persona que ha contratado sus servicios un ejemplar del mapa mental.

3

Tomar las decisiones adecuadas

Siempre es bueno realizar una actividad lenta antes de tomar una decisión importante.

PAULO COELHO



Decidir es complicado

La capacidad de decidir bien y deprisa es una aptitud que suele buscarse en los directivos. Esta facultad que poseen los *decididores natos* proporciona un sentimiento de tranquilidad y confianza.

Claro está que ciertas decisiones se toman con facilidad de manera instintiva y no requieren ningún esfuerzo particular (vestirse, escoger una película...): en todo caso, puede que dudemos un poco antes de actuar.

Hay otras decisiones, como la de comprar una vivienda o cambiar de profesión, que nos exigen integrar un buen número de parámetros y movilizar a varias personas.

Necesitamos un mínimo de informaciones de las que a veces no disponemos. A menudo nos ahogamos bajo un diluvio de datos que hay que cribar antes de poder ver claro.

Para complicarlo todavía más, hay decisiones que se deben tomar con urgencia o bajo la presión de emociones conflictivas.

¿Cómo decidimos?

El análisis de todos los parámetros puede resultar tan delicado que nos lleve a sentir miedo de tomar cualquier decisión.

Entonces, nos quedamos paralizados y somos incapaces de actuar.

Este fenómeno se ve reforzado porque cada vez se respeta menos en las empresas el derecho a equivocarse.

También suele ocurrir que sí vemos qué decisión se debería tomar y la acción que se derivaría de ello. Sin embargo, aplazamos la decisión esperando que las cosas se arreglarán solas o que una nueva forma de ver la cuestión hará aparecer la solución.

Otras veces pasa justo lo contrario: apremiados por la necesidad de actuar y bajo el impulso de una emoción, tomamos una decisión demasiado rápida para poder dejar atrás esta situación incómoda y ver que las cosas finalmente se mueven.

Naturalmente, debemos reservarle un puesto razonable a nuestra intuición, pero siendo siempre muy cuidadosos, porque muchas decisiones han conducido a errores por falta de información o por creencias que posteriormente han resultado ser falsas.

En cualquier caso, hay que reconocer que es sólo cuando nos vemos confrontados a nuevas alternativas, a opciones de vida, cuando verdaderamente tomamos conciencia de la necesidad de acordarnos de los objetivos que estábamos intentando alcanzar.

Nos damos cuenta que nuestros valores y por tanto nuestros criterios de decisión a veces están mal definidos.

¿Qué hacer? ¿Qué método seguir? ¿Hay que guiarse por las emociones, utilizar matrices de decisión, actuar con rapidez?

Decidir con fluidez

Cuando hemos de tomar una decisión, deseamos asimilar una gran cantidad de informaciones de los orígenes más variados.

Queremos estar seguros de estar abarcando todas las alternativas, de haber dado la vuelta a todos los criterios, de estar dándole un peso razonable a la intuición.

Además, la decisión debe ser aceptada y apoyada por el mayor número posible de personas.

El ideal es disponer de una *fórmula* que sólo debamos seguir paso a paso para estar seguros de llegar a la decisión adecuada con toda confianza.

Este método deberá integrar tanto los factores humanos, emocionales e intuitivos, como los parámetros racionales y factuales.

Algunos métodos seleccionados

Métodos lineales

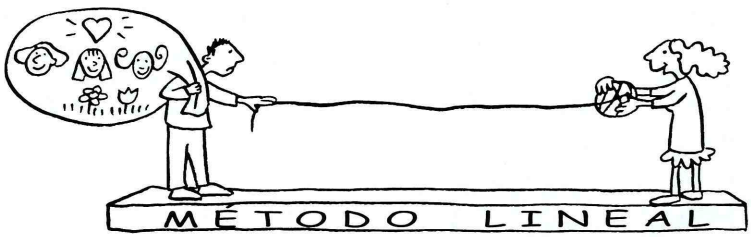
Son métodos lineales, racionales y dicotómicos con diferentes etapas claramente definidas. Presentan numerosas variantes, pero su principio básico puede resumirse como sigue: definir el problema, identificar y

ponderar los criterios, desarrollar la estructura de decisión, identificar las alternativas, confrontar éstas con los criterios, decidir y, finalmente, validar el razonamiento.

Entre sus variantes, podemos citar las matrices de decisión, el método Kepner-Tregoe, el Electre II y el AHP.

Su principal ventaja es que van guiando paso a paso al usuario dentro de un marco rígido y bien definido. Tienen una vertiente formal, sistemática y tranquilizadora que en algunos casos puede servir de soporte a un desarrollo informático. Su mayor inconveniente es el que deriva de su rigidez: ¿qué hacer con nuestras sensaciones y sentimientos dentro de una fórmula tan estereotipada?

Y todavía otro problema: estos métodos carecen de visión global, de modo que si vamos recorriendo las etapas una a una no podremos abarcar todo el problema, con toda su riqueza y complejidad, si no es con dificultad.



Enfoque lateral

Este enfoque es más creativo, y recurre a medios más indirectos. Entre ellos se encuentran:

- *La analogía*, que consiste en establecer una relación de semejanza entre el problema planteado y otro problema ya resuelto, como la técnica del *Design Pattern* que se utiliza sobre todo en informática.
- *La metáfora*, que consiste en reinventar el problema traduciéndolo en un modelo conocido o imaginario.
- *El razonamiento por el absurdo*, que nos autoriza para salirnos del marco y cambiar las referencias.

Algunas ventajas de estos métodos son que nos colocan en situaciones diferentes de nuestras rutinas cotidianas y utilizan la imaginación, las asociaciones de ideas...

Su mayor inconveniente reside en su percepción negativa y en su aspecto a veces considerado como extravagante.

Además, el empleo eficaz de estos métodos requiere cierta maestría, lo que provoca resistencias a su empleo en el marco de la empresa. Básicamente, la asociación de ideas se realiza idea por idea, sin englobar el entorno completo.

El futuro

Estamos asistiendo a la aparición de nuevas técnicas cuya aplicación reúne la totalidad de nuestros canales visuales, auditivos y cinestésicos.

La cartografía y la visualización de la información son dos herramientas de ayuda a la toma de decisiones que generan un *círculo virtuoso*: producción de opciones, ampliación del campo de reflexión, *dilatación* del pensamiento, estimulación de los recursos del cerebro, y mejor elección integrando un número infinitamente superior de criterios y una visión global de las consecuencias de la elección realizada.

El mapa mental forma parte de estas técnicas.

El mapa mental como herramienta de ayuda para la decisión

El método elegido es muy simple: consiste en ir siguiendo, mediante un mapa mental, los pasos de una técnica clásica de toma de decisiones tradicionalmente lineal.

Vamos a ir construyendo la decisión poco a poco, juntando una a una las diferentes piezas del puzle.

Plantear el problema

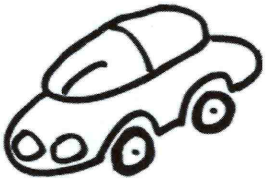
Vamos a empezar haciendo una fotografía de conjunto.

Objeto: provocar una primera confrontación con el problema, captar su complejidad y reunir todos los datos que sean útiles para la toma de una decisión.

Como ejercicio y para ilustrar mejor nuestra exposición, imaginaremos que vamos a comprar un nuevo coche para nuestra familia y que la decisión se tomará en conjunto.

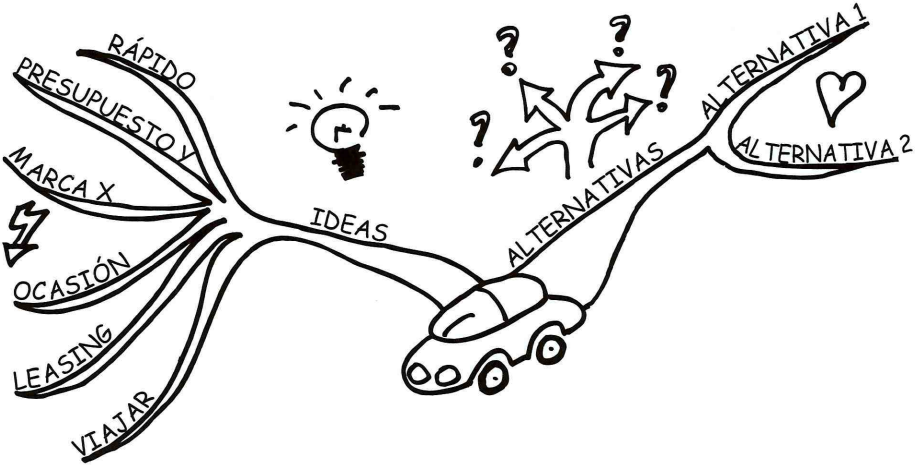
En esta fase, el objetivo ya se conoce pero todavía no está completamente definido. Cristalizará mediante el pictograma que colocaremos en el centro del mapa mental, en este caso un coche.

Este pictograma simboliza, para cada participante, una representación mental y personal del conjunto de datos y sentimientos relacionados con la decisión que tomar.



OBSERVACIÓN. La facilidad de gestión de esta ambigüedad entre la visión personal y la visión del grupo es justamente el elemento que proporciona flexibilidad al proceso de toma de decisión con un mapa mental.

A continuación, a partir del núcleo del mapa dibujaremos una rama llamada «alternativas» que recogerá las distintas opciones posibles.



En otra rama enumeraremos una serie de temas que nos vienen a la mente sin tratar de organizarlas demasiado. Esta rama constituye un depósito de ideas, un espacio para el material en bruto que luego se estructurará.

> OBSERVACIÓN. Como vemos, no es necesario conocer todas las alternativas desde un principio: depositando libremente nuestros pensamientos en el mapa, pueden ir surgiendo nuevas ideas por inducción. Del mismo modo, esto puede ocurrir al revisar el objetivo que se pretende alcanzar (*ver más adelante*).

Definir los criterios

Ésta es otra etapa primordial: la definición de los criterios que nos servirán para cotejar las alternativas. Aquí empieza verdaderamente el proceso de decisión.

Mediante la concreción de nuestros criterios esenciales, la definición de nuestros valores y el vínculo con el objetivo perseguido, ponemos los pilares para efectuar el filtrado de las alternativas.

Esta etapa cobra toda su dimensión cuando se realiza en equipo. En la práctica, cada uno realiza el proceso de decisión en función de sus propios valores y apuestas: al analizarlos en común, escuchamos a las diferentes partes y llegamos a un consenso.

Los criterios se clasifican en *imperativos* y *desiderativos*. Los criterios desiderativos se jerarquizan por orden de importancia, y los imperativos deben respetarse necesariamente para ser seleccionados.

> OBSERVACIÓN. La utilidad del listado de criterios se hace especialmente patente a la hora de la argumentación y comunicación de la decisión.

Codificar la información

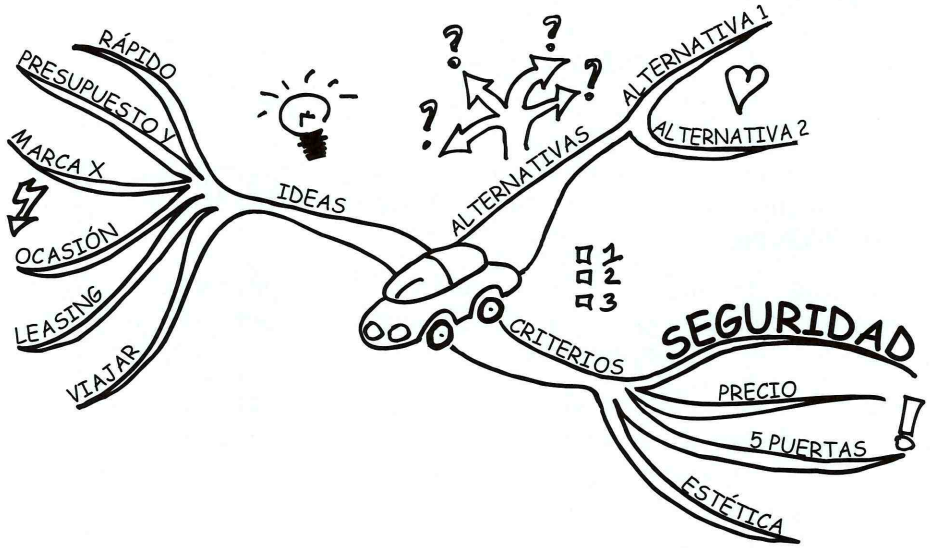
Con la ayuda de códigos y colores identificaremos los desacuerdos, los estados de ánimo y las preferencias.

De este modo, la dimensión intuitiva y emocional queda integrada y perturbará menos el proceso global.

El mapa puede ilustrarse con diferentes tamaños de letra, con signos, símbolos o colores que destaquen la importancia de determinados criterios.

Es fácil imaginar que uno de los participantes del proceso decisorio tenga desde el principio una preferencia por tal o cual alternativa.

En este ejemplo, los desacuerdos están representados por relámpagos, las preferencias por corazones y los imperativos (criterios que deben respetarse) por señales de exclamación.



Perfilar el objetivo

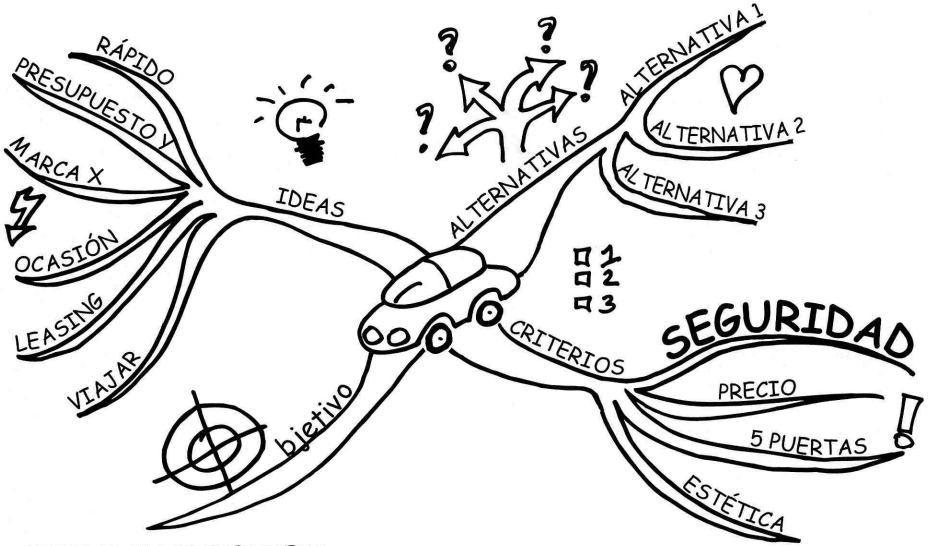
En este momento del proceso, es interesante tratar de definir el objetivo perseguido con más precisión.

A pesar de que esta etapa es fundamental, el hecho de no realizarla hasta que ciertas posiciones queden claramente expresadas (sobre todo en equipo) redunda en su beneficio.

Evidentemente, al iniciar el ejercicio debemos tener ya una visión más o menos clara del objetivo; pero puede resultar beneficioso confiar en sí mismo dejándose ir en diferentes direcciones antes de exigir una definición precisa.

Evitaremos así los bloqueos que pueden aparecer desde el comienzo del proceso de decisión.

Esta manera de proceder tiene la ventaja de hacer que el grupo se identifique con el objetivo y su definición.

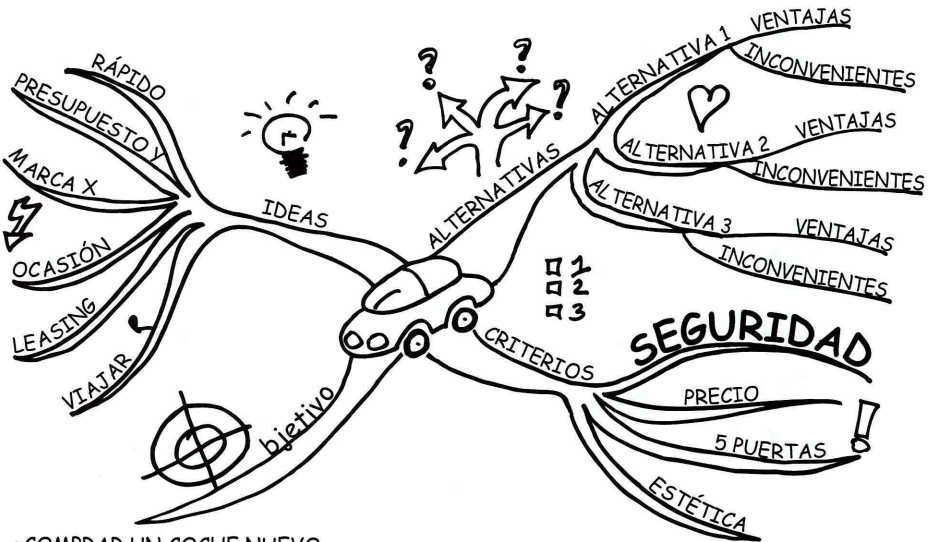


«COMPRAR UN COCHE NUEVO
PARA IR AL TRABAJO Y LLEVAR
A LA FAMILIA DE VACACIONES»

Como consecuencia de la definición del objetivo, algunos criterios se precisarán más, algunas alternativas desaparecerán, y... ¡eureka! Ante este nuevo cuestionamiento y al visualizar el conjunto del problema en el mapa, aparecen por sí mismas otras alternativas.

Detallar las alternativas

El mapa mental se va rellenando, y progresivamente vamos integrando gran cantidad de informaciones, tanto factuales como personales. Para afinar todavía más, debemos desarrollar las alternativas concretando sus ventajas e inconvenientes.



Dejar madurar

Llegados a este punto, el ideal es dejar reposar el trabajo y sacar provecho de un tiempo de maduración durante el cual nuestro inconsciente continuará dando vueltas al problema.

Nuestra intuición puede jugar aquí un papel esencial y ayudarnos a evaluar las diferentes posibilidades que se nos ofrecen.

Al volver a mirar el mapa mental, quizá descubramos nuevas perspectivas. Al visualizar la globalidad del proceso, también haremos emerger las lagunas o fallos de nuestro razonamiento.

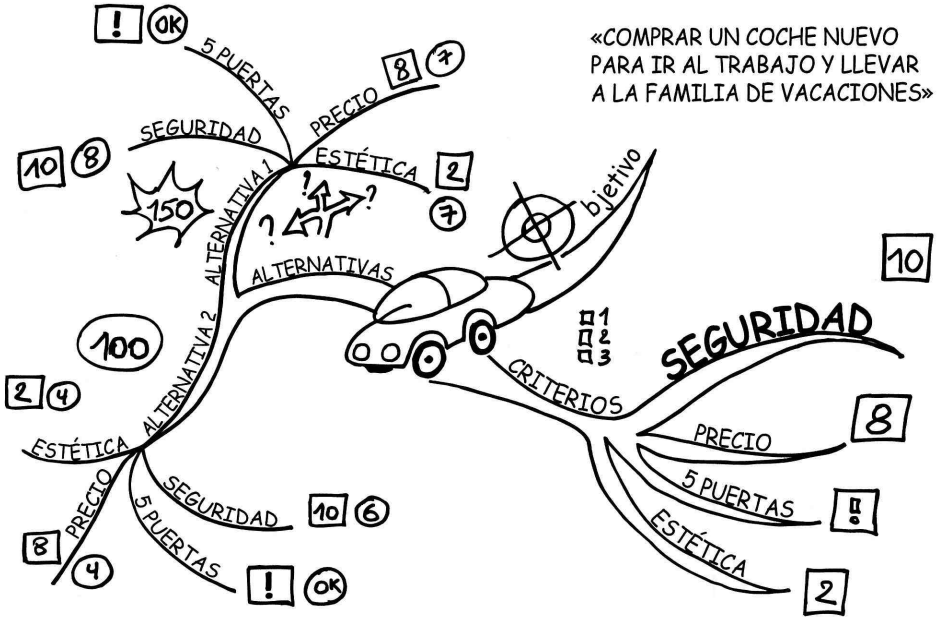
Asimismo, deberemos recortar las ramas alternativas cuyos criterios imperativos no se estén respetando.

Haciendo esto, simplificaremos el proceso de decisión y reduciremos su complejidad.

Decidir

Para tomar la decisión adecuada, nos queda confrontar las alternativas con los criterios, manteniendo el objetivo en el punto de mira.

Para ello puede realizarse una ponderación numérica en la que cada alternativa reciba una puntuación en función de su grado de cumplimiento de cada uno de los criterios. Se suma el total, y la alternativa que obtiene la puntuación más elevada es la ganadora.

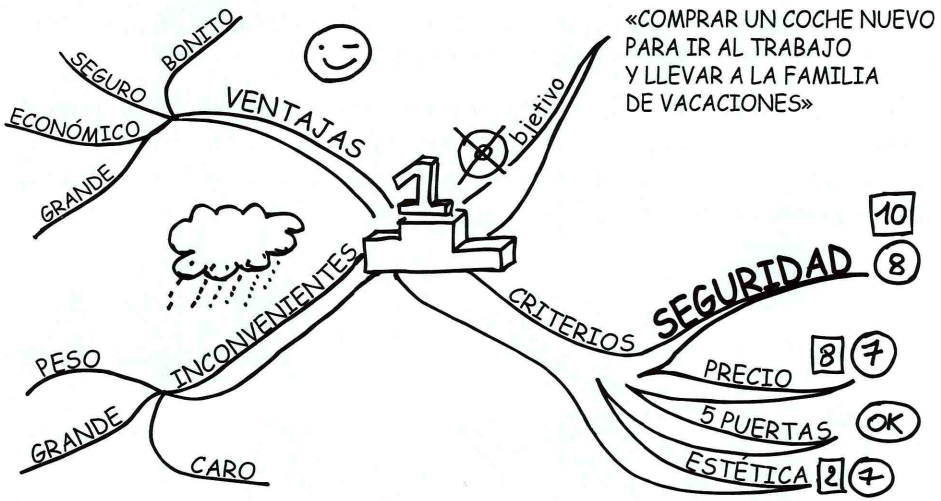


Validar

Última etapa: validar el razonamiento a través de un cambio de punto de vista.

Para ello, volveremos a dibujar el mapa situando la solución elegida en el centro de la página y examinaremos nuevamente los objetivos: ¿qué es lo que vemos? ¿Nos sentimos satisfechos con el razonamiento, con la solución y con sus consecuencias?

Éste es el último mapa que sintetiza la decisión elegida.



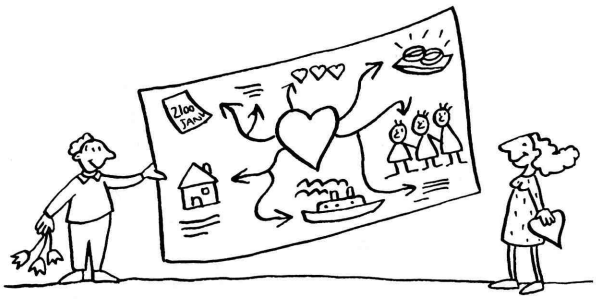
Valor añadido del mapa mental

Gracias a los mapas mentales, combinamos la toma de decisiones lineal con un enfoque visual global.

El mapa mental nos permite hacer atajos creativos e ir saltando entre las etapas del razonamiento.

> OBSERVACIÓN. Es un poco como en la cola de un *self-service*: en algunos debemos ir pasando secuencialmente por todos los platos, desde las bandejas hasta los cafés, antes de pasar por caja. En los establecimientos más flexibles, es posible confeccionarse el menú de manera más creativa, ya sea volviendo atrás o pasando directamente de mostrador en mostrador, de modo que cada cliente puede realizar un recorrido diferente.

El mapa mental favorece la gestión de las emociones en tanto que éstas no quedan excluidas del proceso sino que realmente se utilizan; podemos incorporar las emociones o las contradicciones mediante colores, imágenes o pictogramas que dan un sentido a la decisión.

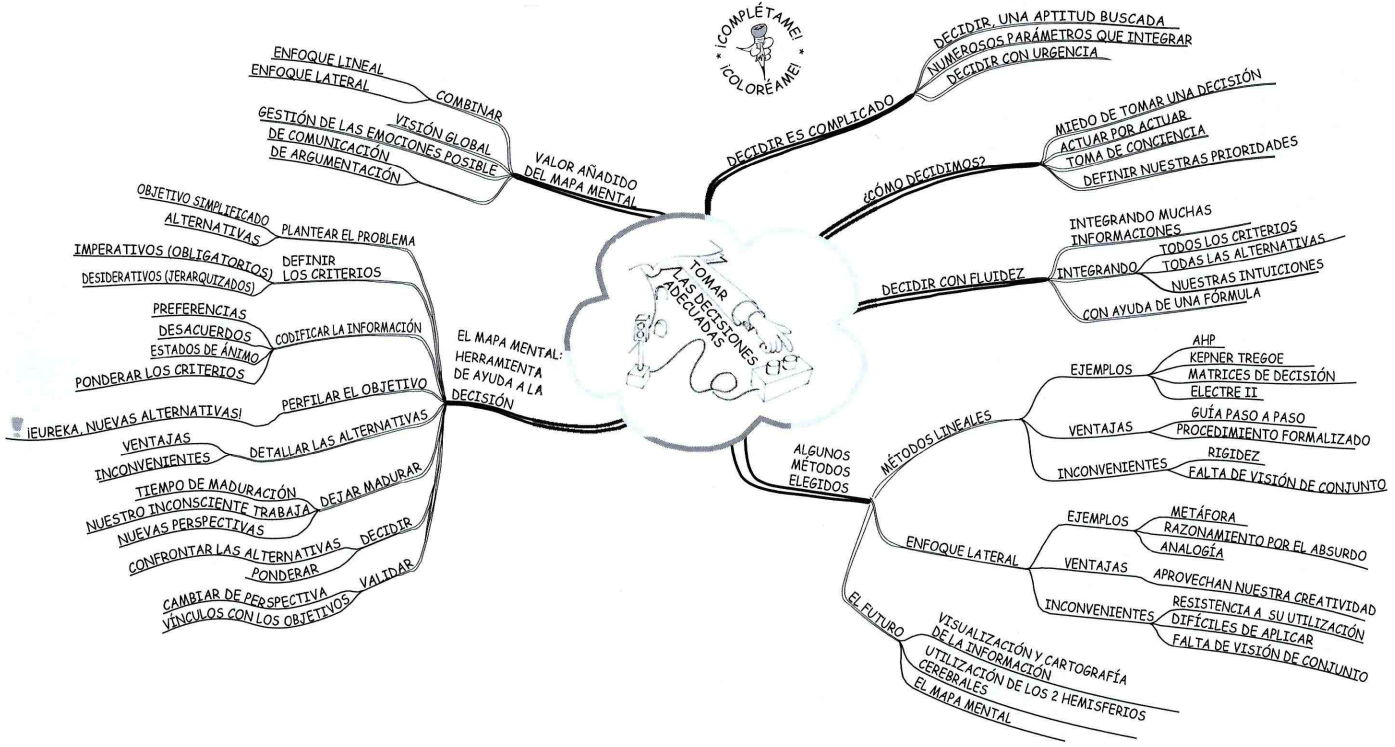


Actualmente se considera que nuestro cerebro funciona con imágenes y conceptos más que con palabras. Nuestro ojo tiene la facultad de englobar muchos parámetros para ofrecernos un sentido utilizable. ¿Acaso los pronósticos meteorológicos no se presentan al público en general a través de mapas geográficos con iconos y pictogramas, en lugar de hacerlo mediante áridas listas de datos climáticos?

La utilización de la vista, del espacio y la proximidad de las informaciones en el mapa favorecen el surgimiento de la decisión.

Como ya hemos dicho, el mapa mental permite representar un nuevo universo. Cuando un individuo, limitado por la capacidad de su memoria a corto plazo, tenga dificultades para movilizar todos los parámetros que pueden afectar a su decisión, gracias al mapa mental podrá abordar su elección con una visión sistémica que incluya todos los elementos que considerar.

Finalmente, el mapa es un vector de síntesis muy útil para generar una visión coherente de la complejidad y comunicar el porqué de la decisión y su proceso.



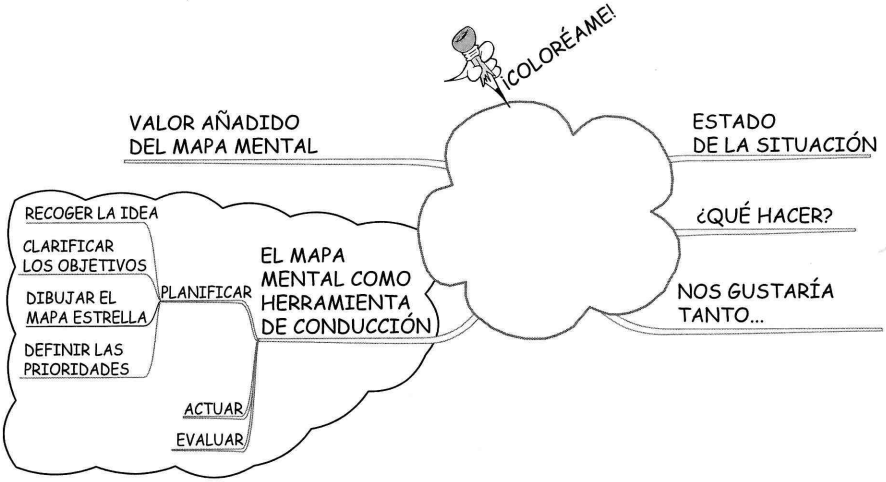
Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

4

Llevar el timón de nuestro día a día

Una buena relación con el tiempo es uno de los signos de una personalidad equilibrada y atenta a los demás.

JEAN-LOUIS SERVAN-SCHREIBER



Estado de la situación

«¡Hoy todavía no he hecho nada de provecho!»

¿Cuántas veces a la semana tenemos esta sensación de estar dilapidando nuestro tiempo, de estar disolviéndonos en la insignificancia, de hacer demasiadas cosas urgentes?

El día a día y su sinfín de apremios cada vez más numerosos convierte la organización de la vida en un laborioso quehacer: hay muchas cosas que hacer al mismo tiempo, y muy pronto nos encontramos *atrapados en la inminencia*, corriendo sin parar sin saber muy bien hacia dónde.

El día termina entonces con una sensación de frustración, pues las cosas importantes y prioritarias apenas si las hemos tocado muy por encima.

Paradójicamente, lo que querríamos es hacer aún más cosas, y aprovechar todas las buenas ideas que nos vienen a la cabeza (naturalmente, siempre en el momento inadecuado).

Entonces empezamos a dar vueltas y más vueltas a un cóctel agotador en el que las cosas fútiles o importantes se mezclan con las tareas urgentes. En este estado mental, se hace difícil decidir por dónde empezar.

¿Qué decir entonces de la visión a largo plazo? ¿Dónde nos encontramos en relación con el respeto de nuestras prioridades? ¿Qué tramo del camino hacia nuestros objetivos profesionales o privados hemos recorrido ya?

¿Qué hacer?

Esta constatación de la falta de tiempo la hacemos frecuentemente, y también habitualmente tratamos de adoptar un método para gestionar nuestra actividad lo mejor posible.

Muchos lo hacen de manera **empírica**: actúan *a salto de mata*, sumando aún más cosas a la lista de cosas que hacer. Su proceder favorece las tareas más gratificantes y rentables. La pantalla de su ordenador está cubierta de notitas *Post-it®*. Su secretaria le ordena la mesa una vez al mes. Desbordados por la cantidad de cosas que les quedan por hacer, posponen gran parte de ellas hasta el día siguiente y no les queda tiempo para gestionar los imponderables.

Otros intentan el método **defensivo**: quedarse en la oficina cada día hasta más tarde, cuando ya no suena el teléfono; o no leer los mensajes de correo electrónico en cuanto llegan. Tienen a menudo la puerta cerrada y practican el aislamiento sensorial para lograr concentrarse en su trabajo.

Llegados a este punto, nos ponemos en busca de una verdadera fórmula para que nuestro tiempo *no nos cueste tanto trabajo*. Leemos libros y revistas, o participamos en seminarios de gestión del tiempo, pero sin dar con la respuesta buscada.

Y sin embargo, métodos y sistemas de gestión de las actividades no faltan: agenda en soporte papel, asistente digital personal (PDA), programas o conceptos propuestos por numerosos gurús.

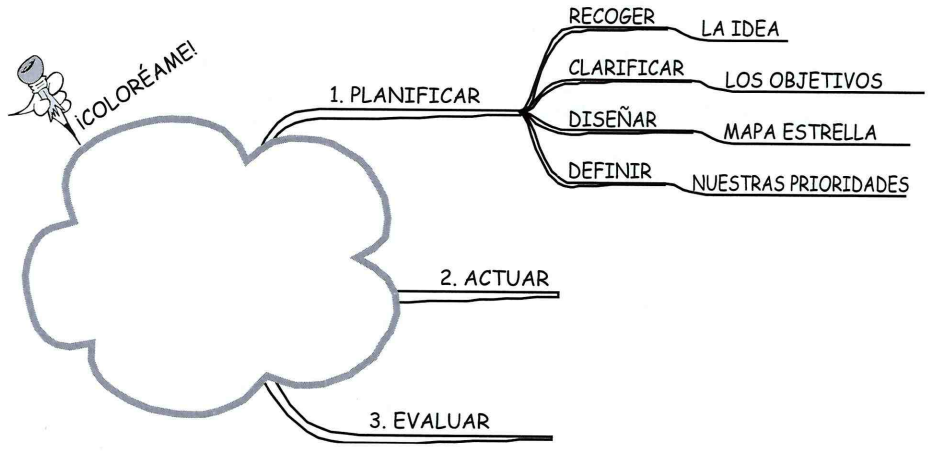
Todos estos métodos, por interesantes que sean, no terminan de satisfacernos por completo...

Nos gustaría tanto...

- Estar disponibles para nosotros mismos y para los otros.
- Diferenciar lo importante de lo urgente.
- Saber lo que debemos hacer en un día determinado y cuándo podemos decir que no.
- Visualizar lo que hemos llevado a cabo en función de nuestros objetivos.
- Adaptarnos a las prioridades continuamente cambiantes.

El mapa mental como herramienta de conducción

Este método se pone en práctica de manera muy simple respetando las siguientes etapas con ayuda de un mapa específicamente dedicado a este fin: el **mapa estrella**, que nos servirá de guía.

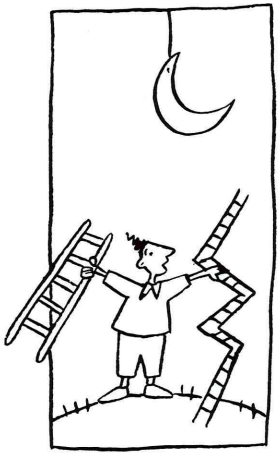


Pierre (profesor): «La mayoría de la gente me pregunta cómo puedo tener una vida tan llena y cómo soy capaz de gestionar todas mis actividades. Tengo dos herramientas: el sentido de mis acciones, de mis razones de vivir, y el mapa estrella que me guía durante todo el día».

Planificar

Una etapa importante es la de identificar la escala de tiempo con la que haremos el seguimiento de nuestro trabajo: por meses, por semanas o por días. La semana tiene las siguientes ventajas:

- La planificación básica se realiza una vez por semana, antes de estrenarla, con tranquilidad.
- La escala es lo suficientemente amplia para ver el final de muchas tareas que no pueden terminarse en un día: esto es motivante y autoriza el aplazamiento hasta el día siguiente.
- Al final de la misma se hace el balance de la semana que termina y se prepara la siguiente.



La definición de la escala de tiempo es un ejercicio que hay que ir repitiendo de vez en cuando y adaptar a la propia ocupación y a las circunstancias (durante las vacaciones, por ejemplo, la escala puede cubrir todo un mes).

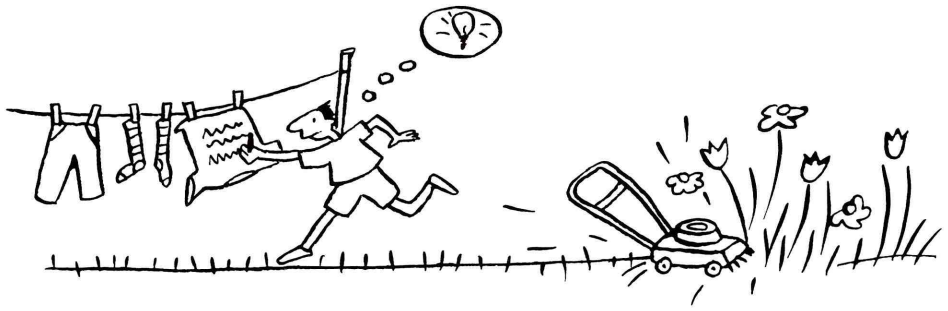
Recoger la idea

Organizar nuestras ideas para hacer el seguimiento de nuestra actividad es un estado mental permanente.

Nuestro cerebro no para nunca de trajinar. En función de nuestras ocupaciones y de los objetivos que nos proponemos lograr se van creando y deshaciendo conexiones y enlaces entre ideas.

Las mejores ideas nos vienen en el momento en que no las esperamos. A menudo, una idea genial es una conjunción fugaz de ideas menos brillantes.

Un pequeño truco que marca la diferencia: recoger la idea en el instante en que germina en nuestra mente.



He aquí una lista no exhaustiva de **medios que nos pueden ayudar a conservar los frutos de nuestra imaginación**:

- Un bloc de notas.
- Un cuaderno de dibujo (no para hacer dibujos perfectos, sino para conservar embriones de ideas o prototipos).
- Un cuaderno de prácticas (una página de papel pautado o cuadriculado por una página de papel de dibujo).
- Un montoncito de tarjetas de cartulina, cada una con un logo que indique su finalidad: casa, equipo, proyecto XYZ...
- Fichas de colores para ordenar las ideas por objetivos.
- Un dictáfono™.
- Un servicio de mensajería de voz, para guardar ideas en nuestro propio buzón de voz cuando no tengamos manera de apuntarlas.
- Una cámara fotográfica.

- Un bloc de *Post-it®*.
- Un cartapacio.
- Un *assistant* digital tipo Palm o Pocket PC.
- Un programa de tratamiento de textos (desde el simple *Bloc de Notas* que viene con el sistema operativo Windows hasta uno más sofisticado).
- Un programa como *MindManager®*, *ThinkGraph®* o *The Brain®*.
- El mantel de papel del restaurante.
- Tarjetas de felicitación con chip integrado que memoriza 30 segundos de voz.
- En los viajes: ¡prepara una serie de postales con tu dirección previamente escrita para poder enviarte los hallazgos más sugerentes!

Clarificar los objetivos

La base de este método radica en actuar en coherencia con los propios objetivos. Éstos deben conocerse e irse perfilando día a día. El lector puede remitirse al capítulo 2 para profundizar en el método de definición de los objetivos.

Todas estas ideas entremezcladas servirán de material para preparar el mapa estrella.

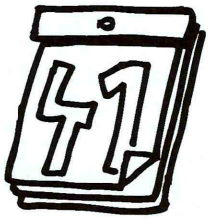
Las ideas se recogen en una lista en una hoja de borrador. Puede resultar interesante rodear las palabras clave con un círculo, hacer pequeños dibujos que ilustren las relaciones entre las ideas e intentar ver más claras nuestras preocupaciones.

De este modo vamos desenmarañando nuestros objetivos, lo que nos ayuda a ponerlos en claro.

Una vez esté terminado el borrador de esta lista, se puede pasar a la confección del mapa estrella.

Diseñar el mapa estrella

En el centro de la página, debe dibujarse el núcleo del mapa añadiendo el número de la semana en cuestión.



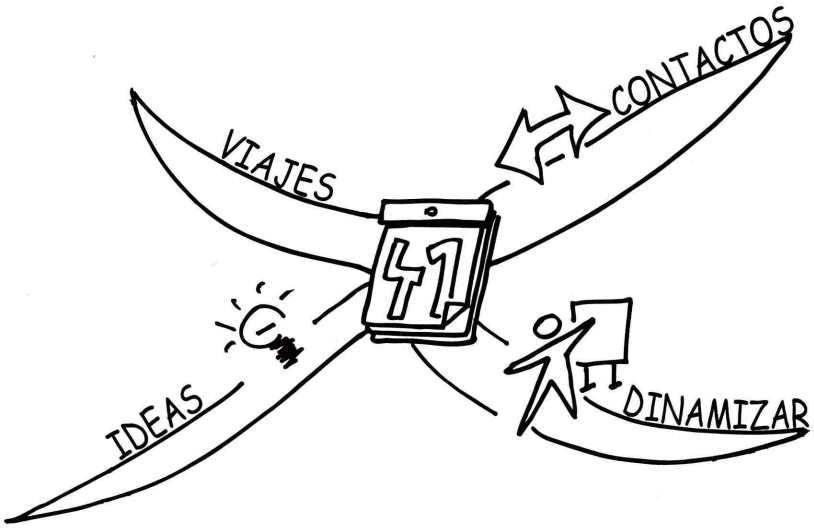
Esta forma de proceder permite la organización de un archivo que más tarde puede resultar útil.

Jean-Luc: «Yo utilizo una libreta de prácticas en la que el papel de dibujo se alterna con el papel normal. En el papel de dibujo hago los mapas estrella, mientras que las páginas normales me sirven de apoyo para tomar apuntes clásicos o para escribir mis ideas. Después voy guardando todas estas libretas y las clasifico por orden cronológico de utilización a lo largo del año».

Luego, hay que trazar las ramas principales del mapa partiendo del centro de la hoja.

Estas ramas se escogen en función de nuestras actividades y nuestros objetivos.

En este ejemplo, hemos escogido como ramas principales los **contactos**, la **dinamización o dirección de equipos** y los **viajes**.



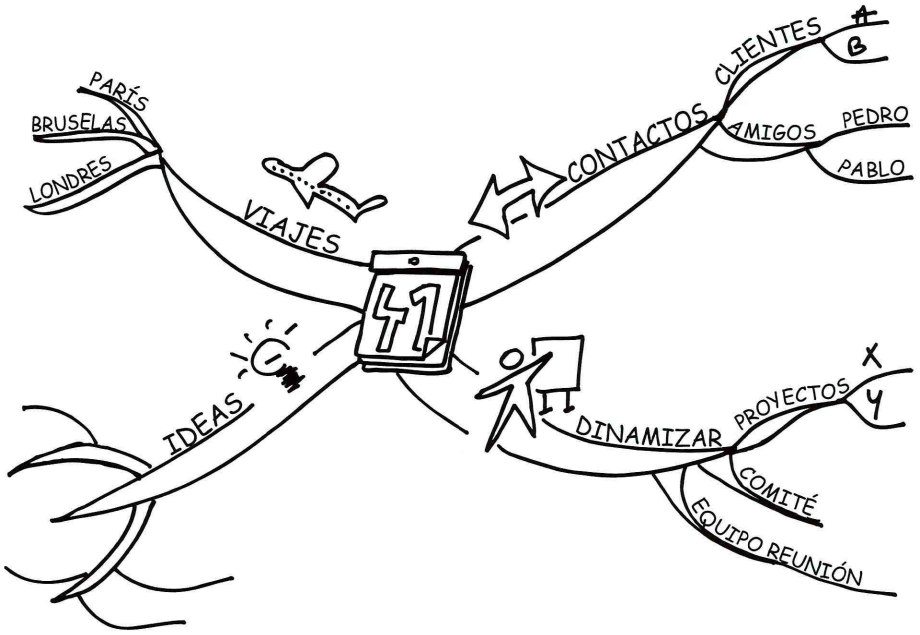
Al vivir el día a día con el mapa estrella, iremos identificando nuestras ramas principales favoritas. Éstas nos servirán de balizas y nos proporcionarán una visión global y representativa de nuestro trabajo.

A base de ir utilizando este método, iremos dando un significado a los colores que más utilicemos así como a la posición de nuestras ramas clave sobre el esquema.

TRUCO. La rama «ideas» se suele utilizar como cajón de sastre donde guardar las ideas aisladas que inevitablemente siguen sur-

giendo una vez activado el mapa estrella. También es útil prever un espacio libre para poder añadir otra rama principal: estamos abiertos a las oportunidades o cambios.

La siguiente etapa consiste en completar cada una de las ramas principales con los objetivos y las tareas que llevar a cabo durante la semana:



Ahora el mapa ya está terminado.

Tenemos ante los ojos nuestro **contrato visual** para la semana entrante. Podemos abordarla con toda confianza, con la seguridad de haber colocado en el mapa todas las tareas importantes y necesarias que realizar.

Definir nuestras prioridades

La planificación se realiza simplemente con dos rotuladores fluorescentes: uno rosa para las tareas importantes, y otro amarillo para las tareas urgentes.

Al iniciar la jornada, subrayaremos únicamente las tareas que debamos llevar a cabo durante el día.

Actuar

Concentrémonos únicamente en las tareas subrayadas, las otras las abordaremos más tarde. De este modo, nuestra mente se siente liberada y sólo los trabajos que debemos realizar acaparan toda nuestra atención.

Al terminar una tarea, la repasaremos por encima con el otro color. Resultado: el amarillo o rosa se convierte en un bonito color naranja.

Vemos evolucionar el color global del mapa, que se va volviendo cada vez más naranja al ritmo del cumplimiento de las tareas.

Al finalizar la jornada, hacemos balance: saboreemos nuestros logros y revisemos nuestras prioridades para el día siguiente.

Evaluar

Cuando ya ha terminado la semana, hay que reservar un momento de tranquilidad para revisar nuestra actuación.

Es un momento importante que permite hacer balance del contenido de nuestra planificación, examinar los avances efectuados hacia nuestros objetivos y analizar las tareas no realizadas.

Esta evaluación también tiene como objetivo adaptar el plan para la semana siguiente a nuestra manera de trabajar: identificar nuevas ramas principales, detectar nuestros objetivos clave.

Valor añadido del mapa mental

Es una herramienta simple y lúdica que asimismo proporciona un **importante** valor añadido: vemos cómo vamos avanzando confiadamente por los caminos que conducen a nuestros objetivos.

El mapa estrella pronto se convierte en un *compañero* indispensable para poner de relieve y organizar nuestras tareas del día a día.

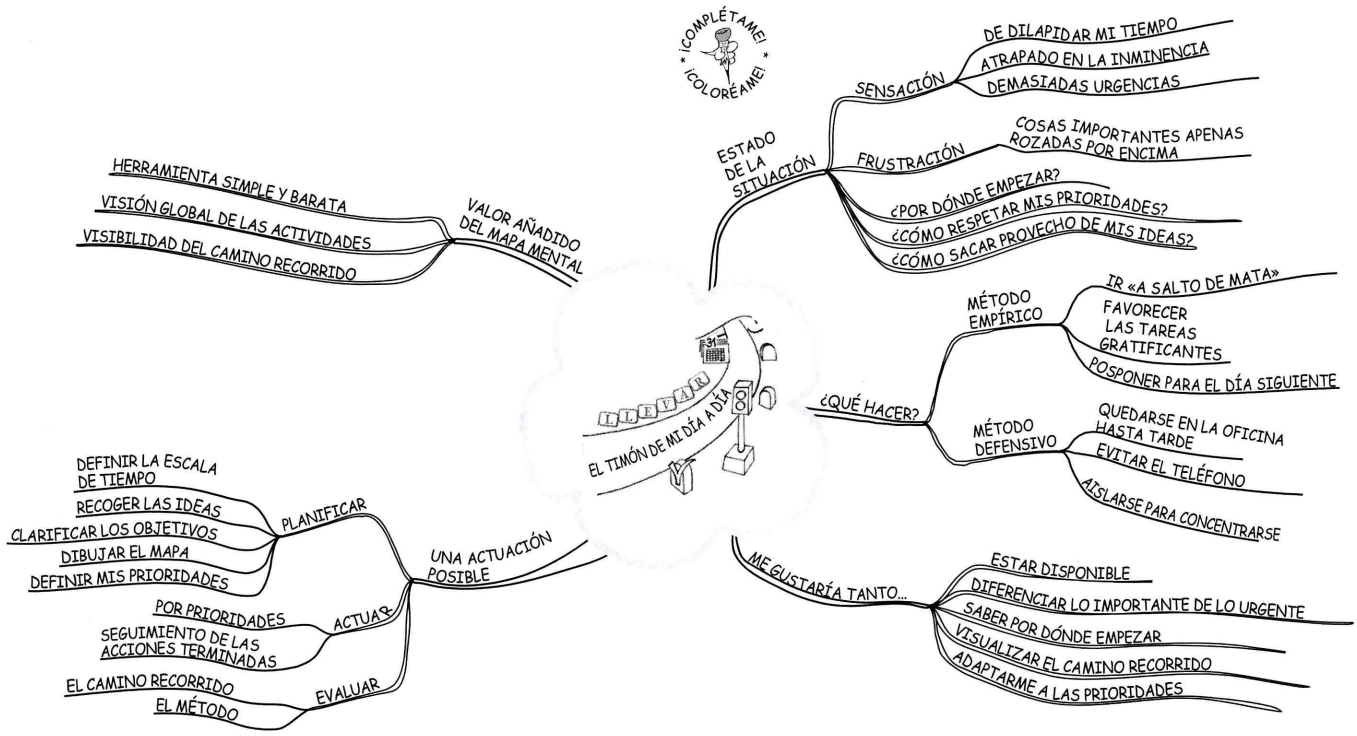
Una vez terminado el mapa, la satisfacción del trabajo llevado a cabo proporciona un sentimiento de autodominio.

Mediante el mapa mental disfrutamos de una visión global del conjun-

to de nuestras actividades. Entre nuestras tareas van apareciendo vínculos y asociaciones.

Jean-Luc (mánager de e-comunicación): «Desde que empleo este método, ya no puedo prescindir de él. ¡Me da una visión tan clara de mis actividades! Finalmente he ido encontrando el material ideal (cuaderno, bolígrafo y marcadores) y ahora lo llevo siempre conmigo. El mapa mental es una herramienta abierta que me permite en cualquier momento insertar nuevos objetivos o tareas para gestionar los cambios de rumbo que se imponen en el día a día».

A diferencia de las numerosas herramientas de gestión de actividades existentes, el mapa estrella tiene unos costos muy asequibles: para utilizarlo basta con disponer de un poco de papel y algunos rotuladores.



Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

5

Tomar notas eficaces

La escritura es una cosa, y el saber es otra. La escritura es la fotografía del saber, pero no es el saber en sí mismo.

TIERNO BOKAR (sabio africano)

De la importancia de la toma de notas

La universidad quebequesa de Laval define la toma de notas como «una manera intelectualmente eficaz y económica de reunir, organizar y reducir informaciones para poder conservar únicamente lo esencial».[1]

1. http://www.ulaval.ca/dgfc/guide/g4.html

Por su parte, Bruno Martinet e Yves-Michel Marti nos recuerdan, en su obra dedicada a la inteligencia económica, la siguiente constatación: las informaciones llamadas informales, es decir, que no están escritas ni registradas, «representan la mayor parte de las informaciones que los *decididores* de las empresas juzgan como útiles. Las informaciones formalizadas sólo representan una mínima parte».[2]

Lo que refleja la importancia de la toma de notas como herramienta para los ejecutivos. Sin embargo, paradójicamente la abundante literatura existente sobre este tema trata sobre todo de la *toma de notas eficaz* (cómo abreviar las palabras...) y poco de la toma de notas eficaces.

Efectivamente, ¿quién de nosotros no ha tenido nunca dificultades para leer sus propias anotaciones, para situarlas en el contexto que hubiera dado sentido a lo escrito o para captar en vano una conversación entre varias personas?

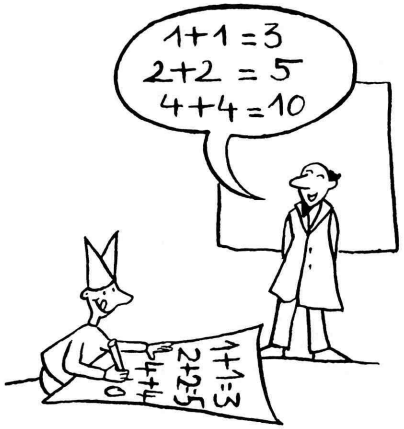
En este capítulo veremos qué respuesta aporta el mapa mental a estas expectativas, pero antes te proponemos un experimento en previsión de lo que sigue: se trata simplemente de memorizar todas las letras escritas a continuación en un minuto. ¿Listo? Pon en marcha el cronómetro.

D	D	C	**R**
A	**O**	E	I
R	F	L	Z
S	A	**A**	**A**
E	V	M	C
N	O	**E**	I
T	R	M	**O**
I	**E**	O	N

¿Ha terminado ya el minuto? Bien, enseguida volveremos a esta tabla.

2. Martinet, Bruno, y Marti, Yves-Michel. *L'intelligence économique, Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*. Éditions d'Organisation, 2001, pág. 31.

Los límites de la toma de notas clásica



De niños, aprendimos a escribir en la escuela al dictado de nuestro maestro, poseedor de un saber estructurado. Ya adultos, muchos de nosotros hemos seguido aplicando implícitamente esta fórmula, que en el colegio no iba nada mal: «Ahora apuntaré todo lo que pueda para no olvidarme, y luego en casa ya trataré de entenderlo cuando me estudie la lección».

Como podemos ver, esto nos obliga a realizar un doble esfuerzo:

- *Captar el máximo posible de informaciones en bruto*, como consecuencia de una falta de confianza en nuestra memoria (miedo de olvidarlo).
- *Tratar de entender nuestras notas*, a veces unas cuantas horas más tarde, cuando debemos utilizarlas (¿quién no ha oído a nadie confesar que es incapaz de entender sus propios apuntes?).

El enfoque del mapa mental

Contrariamente a lo que ocurre en la toma de notas clásica, al tomar notas bajo la forma de mapa mental nos vemos obligados a entender primero lo que percibimos para poder escribir la palabra clave correspondiente o dibujar la imagen adecuada en el mapa.

La primera consecuencia de esta inversión (comprender antes de escribir) es la disminución del esfuerzo que se requiere para acordarse de las notas tomadas en un mapa mental. Efectivamente, es más fácil retener las informaciones que tienen algún sentido. Por ejemplo, si en el experimento anterior te has dado cuenta de que había que leer verticalmente las letras a partir de la primera columna, sin duda no habrás tenido ningún problema en memorizar la frase «Dar sentido favorece la memorización».

Por otra parte, al romper implícitamente cualquier relación temporal –las ideas se ordenan según su propia lógica y no siguiendo el orden indu-

cido por el flujo de las palabras o de la lectura– aumentamos nuestra libertad:

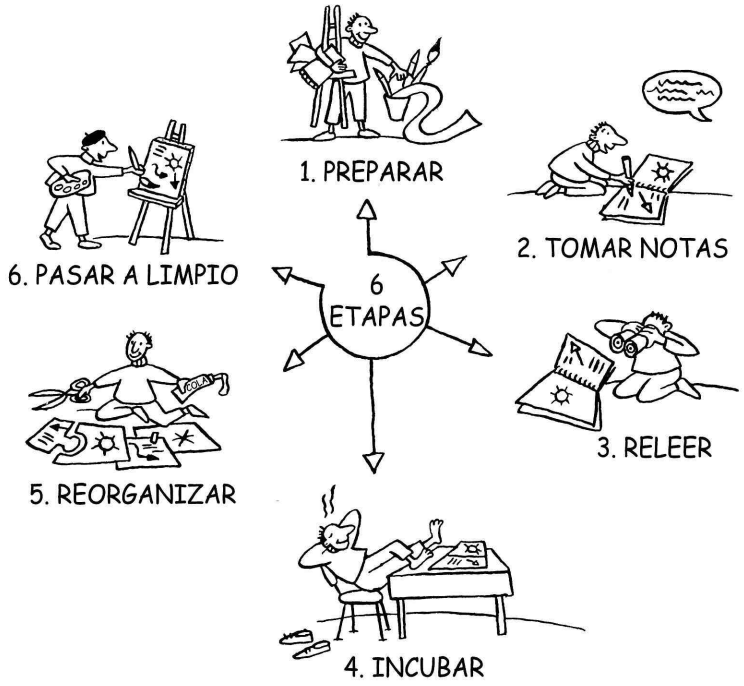
- *Libertad para anotar más informaciones*, no sólo las ideas percibidas sino también el fruto de nuestra propia reflexión efectuada paralelamente o incluso nuestras impresiones y sensaciones.[3] Además, nuestro cerebro ya no tiene la tentación de filtrar ciertas palabras para mantener la coherencia de un discurso escuchado: es precisamente en los apartes y en las digresiones cuando un interlocutor suele dejar escapar, a menudo involuntariamente, verdaderos tesoros de información...
- *Libertad para ser más crítico en relación con el tema abordado.* Ya no tenemos obligación de seguir un argumentario en el orden en que se nos presenta. Al reordenar las informaciones de otra manera, disponemos de otro punto de vista.
- *Libertad para hacer una síntesis perfectamente estructurada y exhaustiva en cualquier momento.* Las ideas se estructuran en tiempo real, a medida que se van escribiendo y todo cabe en una sola página.
- *Libertad para conducir o seguir una misma conversación.* A partir de un mapa que contenga todos los puntos que abordar, podemos ir completándolo espontáneamente o bien orientar la discusión hacia un tema inspirado por una rama vacía del mapa. Se acabaron las entrevistas en las que las personas tienen la impresión de haber sido interrogadas por un inspector. ¡Ha llegado la hora de las entrevistas semidirectivas!

El mapa mental como herramienta para la toma de notas

Si bien gracias a las palabras clave es posible tomar notas eficazmente bajo la forma de mapas mentales, esto no implica necesariamente la obtención de notas eficaces.

Lo que demuestra el interés de seguir un método, como el que proponemos ahora, inspirado en el método PRRERV (recuerda dónde Regaba Rosas Perico, en el capítulo 1).

3. Recordemos que la información no verbal representa más del 90% de los mensajes que se intercambian en una situación cara a cara (expresiones del rostro, posturas, entonaciones...). Grellier, Christian, *Le Management du bon sens*, 2ª edición, París, Dunod, 2003, pág. 133.



Prepararse

Al igual que un atleta se pone en condiciones antes de una carrera, la toma de notas requiere una preparación física y mental, por mínima que sea.

En el aspecto físico, esto consiste en revisar nuestro material (bolígrafo con tinta, rotuladores que funcionen, lápices de colores afilados...) así como en instalarnos en un sitio confortable, dentro de lo posible.

> OBSERVACIÓN. En las reuniones, hay personas que sistemáticamente se sientan de espaldas a la luz para ver mejor a su interlocutor. Otras se preocupan de sentarse a la izquierda de la persona con mayor poder de decisión para poder influirla mejor (la importancia de esta posición estaría científicamente demostrada). Sin llegar hasta este punto, al menos debemos fijarnos en la luz ambiental para poder releer fácilmente nuestras notas.

En cuanto al aspecto mental, la preparación varía ligeramente en función de las fuentes de información (lecturas, reuniones...), pero la idea es siempre la misma: debemos ponernos en situación de cuestionamiento para poder estar más receptivos a las informaciones a las que estaremos expuestos. ¿No se dice que persona prevenida vale por dos?

> OBSERVACIÓN. ¿Quién no ha notado, en los días siguientes a la compra de un coche nuevo, un repentino aumento del número de vehículos idénticos, del mismo modelo e incluso del mismo color, en la carretera? O también, ¿no nos hemos cruzado con más cochecitos de recién nacidos que de costumbre el día en que hemos tenido noticia de un nuevo nacimiento en nuestra familia?

Para ponerse en situación de cuestionamiento basta con preguntarse...

- ¿Qué conozco ya sobre el tema? (De la empresa que me entrevista, del tema de un artículo o de un mensaje...)
- ¿De qué me gustaría enterarme? (Durante la reunión, a favor de esta lectura...)

Las respuestas nos ayudarán principalmente a determinar las ramas principales del mapa, incluso antes de la etapa de toma de notas propiamente dicha.

> OBSERVACIÓN. «Mapear» la web o el catálogo de presentación de la empresa que vamos a visitar es una excelente manera de preparar una entrevista. También podemos utilizar el método QQDCCCP, bien conocido por los periodistas (¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Por qué?). Un artículo de prensa bien escrito responde a todas estas preguntas.

Una vez estemos en este estado de cuestionamiento, seremos como un pescador que ha colocado sus anzuelos y preparado sus cañas: sabremos atrapar cualquier información importante que se ponga al alcance de nuestros sentidos.

Ramificar

Buena noticia n.º 1. Saber hacer mapas mentales significa implícitamente saber tomar notas eficazmente. Efectivamente, tomar notas bajo la forma de mapa mental implica respetar de forma natural una buena parte de

las recomendaciones que da la literatura sobre este tema: extraer las ideas clave, practicar la escucha activa, escribir de forma legible...

Sería inútil tratar de dibujar un bonito mapa desde un principio. Es suficiente ir apuntando lo mejor posible en una hoja de borrador las palabras clave y las imágenes, ya que la verdadera estructura del mapa no aparecerá con claridad hasta el final.

Buena noticia n.º 2. La toma de notas bajo la forma de mapa mental es compatible con nuestros hábitos de trabajo. Nada nos impide añadir al mapa tablas, listas, citas o referencias, por ejemplo en forma de bocadillo de cómic, como sugiere Nancy Margulies en su fantástico libro *Mapping Inner Space*[4]; o mediante notas al pie de página, como en un texto común.

Releer

Inmediatamente después de haber tomado las notas, releeremos todo el mapa mental y lo completaremos con las informaciones que no nos haya dado tiempo de escribir. Esto pasa sobre todo en el caso de reuniones o conferencias: los recuerdos vienen una vez desactivado el estrés acumulado durante la toma de notas.

Dejar madurar

«Consúltalo con la almohada», dice la voz popular. Sin tener que esperar tanto, sí es bueno dejar el mapa de lado durante un rato para hacer otra cosa, el tiempo necesario para que nuestro cerebro *digiera* todas las informaciones a las que lo hemos expuesto.

¿No te ha pasado alguna vez que, ya en casa, has encontrado la solución a un problema espinoso que te había obsesionado durante buena parte del día en el trabajo, cuando ya no pensabas en ello?

4. Margulies, Nancy, *Mapping Inner Space*. Zephyr Press, 2002.

Muchos grandes descubrimientos científicos nacieron durante el descanso después de un intenso trabajo. Así, Albert Einstein, ya citado en la introducción, descubrió la teoría de la relatividad restringida gracias a un ensueño en el que se imaginaba sentado sobre un rayo de luz. Por su parte, August Kekulé comprendió la estructura anular de la molécula de benceno mientras dormitaba ante la chimenea, fantaseando con unas serpientes que se mordían la cola.[5] Por no hablar de Newton medio adormilado y su famosa manzana...

Reorganizar

Después del descanso del que hemos hablado más arriba, coloreamos los puntos importantes de nuestro mapa para ponerlos de relieve, agrupamos ideas cercanas con flechas y símbolos, añadimos dibujos aclaratorios a nuestras notas... En resumen, transformamos las informaciones para poder asimilarlas con más facilidad.

¿Quizás una de las ramas está hipertrofiada, poniendo de manifiesto que el tema verdaderamente tratado no es el que consta en el orden del día de la reunión o en el título del artículo que hemos leído? ¿Quizás lo anunciado en el título, tan prometedor, resulta no tener casi interés (mapa mental raquítico) o, al contrario, resulta más interesante de lo imaginado?

> OBSERVACIÓN. Disponer de un programa de *Mind Mapping* (ver capítulo 8) facilita mucho esta etapa, ya que la reorganización se efectúa directamente al entrar el mapa mental.

Pasar a limpio

Trazamos el mapa final en nuestro cuaderno de dibujo teniendo en cuenta todas las modificaciones aportadas durante la etapa de reorganización. Este mapa mental nos servirá de punto de partida para redactar un documento (la clásica acta de reunión, una nota de servicio...) para tomar una decisión, etc.

Una vez terminado el mapa, lo releeremos para empaparnos bien de su contenido. Esta etapa resulta particularmente útil antes de hablar en

5. Watzlawick, Paul, *Le langage du changement*. Éditions du Seuil, París, 1980, pág. 26.

público. El hecho de visualizar mentalmente el mapa de nuestra exposición mientras hablamos proporciona una gran sensación de confianza.

Caso práctico aplicado a la lectura de textos

Apliquemos ahora este procedimiento al análisis de un texto que podría ser desde un simple artículo de prensa hasta un voluminoso documento.

¿Por qué trabajar sobre lo escrito, cuando en la introducción de este capítulo decíamos que las informaciones llamadas informales son las más útiles para las personas que deben tomar decisiones? En primer lugar, porque el documento escrito permanece a pesar de todo ineludible e indeformable en la empresa, y en segundo lugar porque es más fácil de trabajar que una conversación.

La preparación

Las razones para leer un texto pueden ser múltiples: por obligación, por necesidad o por ganas. En todos los casos, debemos empezar por clarificar el objetivo de nuestra lectura (*por qué leer este texto*) después de una primera exploración sobre el texto.

> TRUCO. Para hacerse una idea del contenido de un artículo, se ha de leer el sumario o resumen (*abstract*), los titulares, la introducción y la conclusión. Si se trata de un libro, repásese la contraportada, el sumario, el índice conceptual, en busca de palabras clave interesantes, y dé una ojeada al principio y el final de los capítulos cuyo título le llame la atención. Asimismo, es bueno señalar con *Post-it*® los fragmentos que deseemos leer con más atención.

A continuación, estimaremos el tiempo que le vamos a dedicar en función de nuestras obligaciones. Esto nos permitirá definir nuestra **estrategia de lectura** (*cómo leer en el tiempo asignado*).

Una vez clarificados los objetivos, los reflejamos en un mapa mental preparatorio. A continuación, añadimos a este mapa todo lo que ya sabemos sobre el tema del que trata el texto. Así, nuestro cerebro hará mejor la conexión entre nuestros conocimientos anteriores y las informaciones contenidas en el texto.

Finalmente, completaremos el mapa con aquello que deseamos aprender a través de esta lectura. Esta última acción nos sitúa en estado de cuestionamiento.

La lectura

Ahora debemos dejar a un lado el mapa preparatorio que ya ha cumplido su misión, para leer el texto en dos fases sucesivas:

- *Una lectura selectiva*, destinada a identificar las ideas principales que servirán para construir el esqueleto del mapa mental.
- *Una lectura detallada*, para completar este mapa mental con todas las informaciones que juzguemos dignas de anotar.

La lectura selectiva

Se trata de *barrer* el texto con rapidez para detectar las palabras clave y las ideas básicas, que iremos apuntando al mismo tiempo en el ángulo de una hoja. Estas palabras clave pueden ser expresiones conocidas o desconocidas, que intuimos que tienen importancia con relación a nuestros objetivos de lectura y a lo que deseamos saber.

A continuación confeccionamos un mapa mental con estas informaciones como ramas principales.

La lectura detallada

En esta fase releeremos el texto en detalle y completaremos el mapa sin preocuparnos de su aspecto. Lo importante es el contenido, y la verdadera estructura del mapa no se revelará claramente hasta el final de la lectura.

> TRUCO. Las técnicas de lectura rápida pueden hacernos ganar mucho tiempo, pero por desgracia quedan fuera del marco de esta obra. Para conocer un ejemplo de los métodos existentes, puedes consultar la bibliografía que se encuentra al final de este libro.

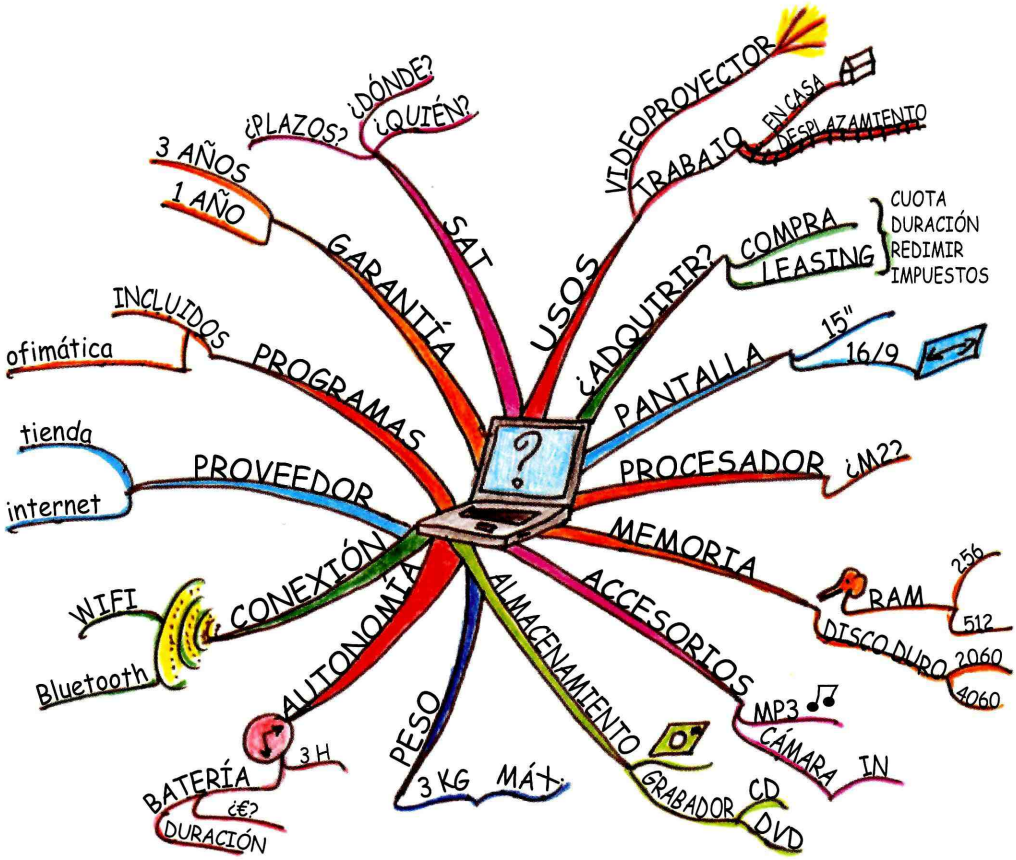


Lámina n.º 1 - Mapa elaborado sobre el tema «Escoger un ordenador»

Las explicaciones completas se encuentran en el capítulo 1, pág. 35.

1. Dirección Regional de la Industria, de la Investigación y Medio Ambiente.
2. Centro Operacional Departamental de Incendios y Socorro.

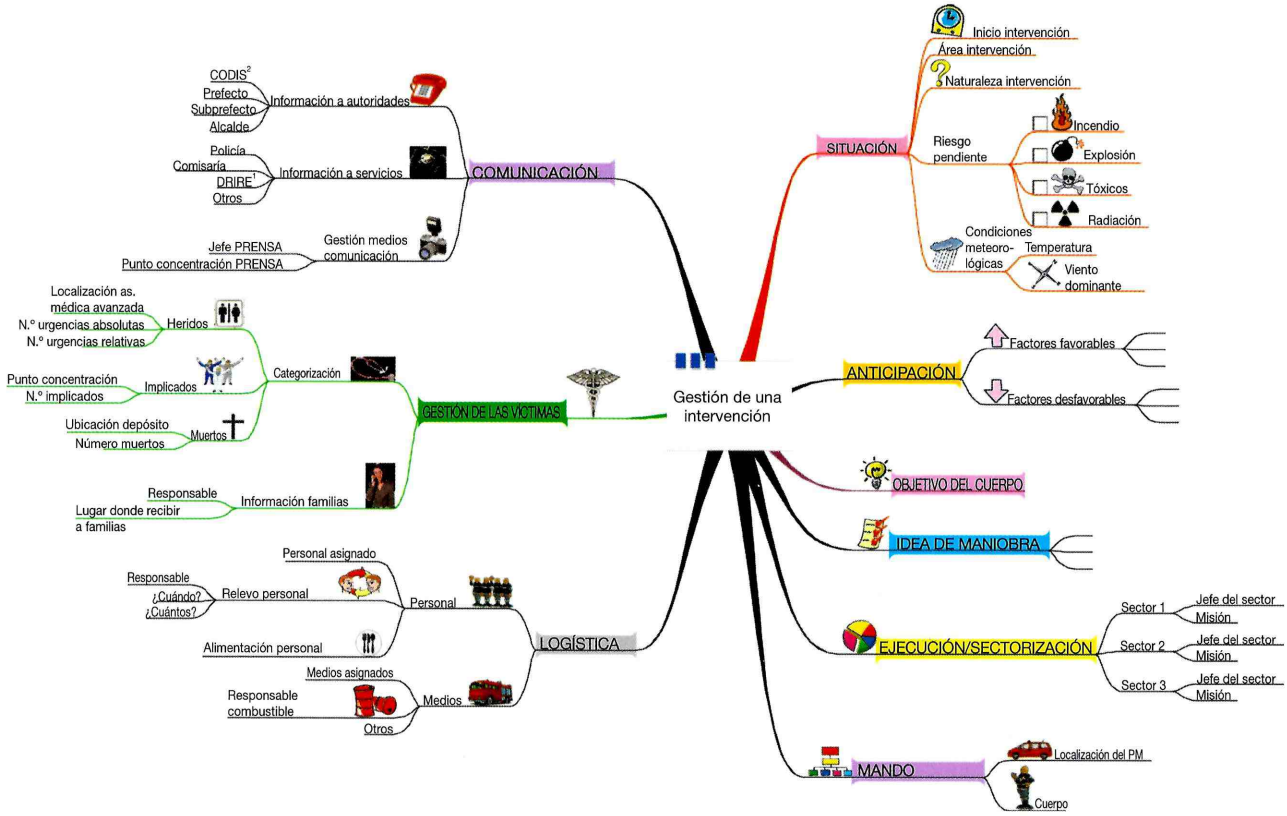


Lámina n.º 2 - Organizar un servicio de socorro

Mapa inspirado en el que utilizan los bomberos del Norte del Paso de Calais para la organización de las intervenciones. Las ramas vacías facilitan incorporar nuevas informaciones in situ con un bolígrafo.

Lámina n.º 3 - Ejemplo de diapositiva clara, con una gran fuerza informativa

La puesta en práctica de las recomendaciones del capítulo 1 en una presentación PowerPoint o equivalente aumenta significativamente su impacto en el público, a pesar de que el resultado no sea necesariamente similar a un mapa mental.

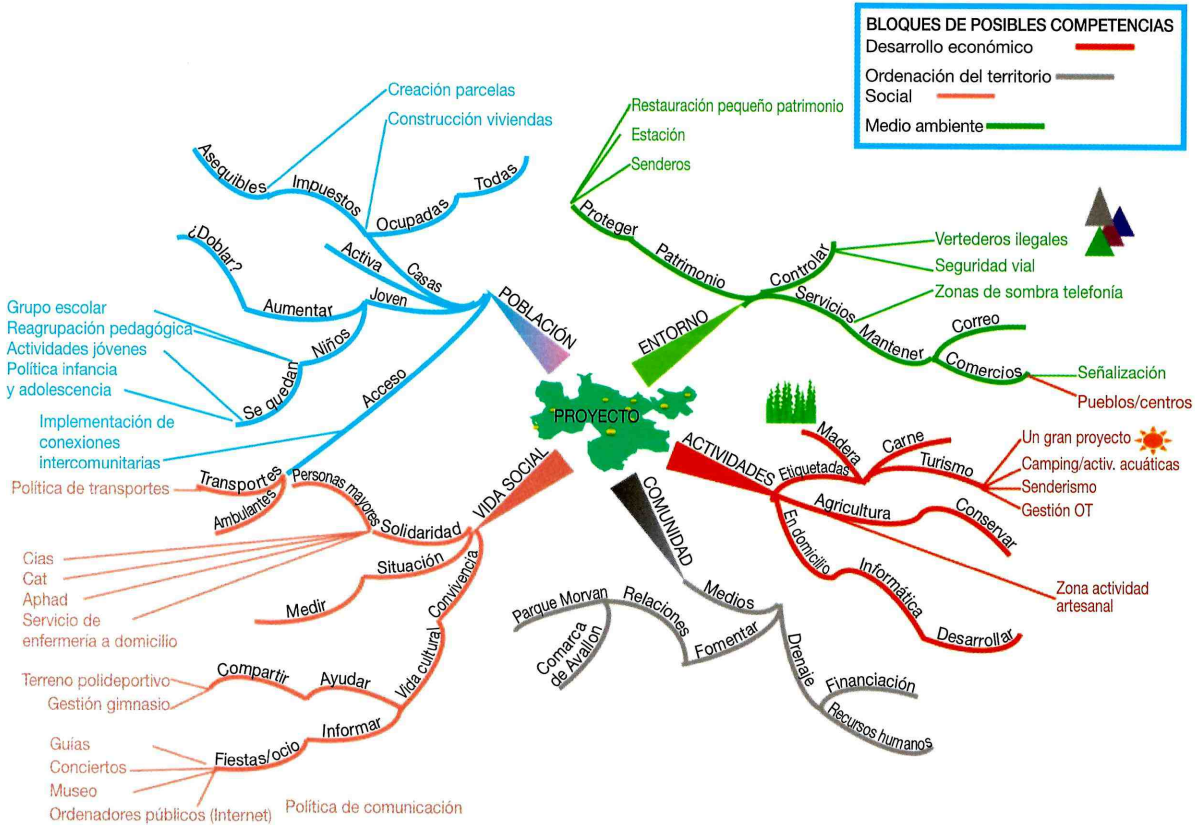


Lámina n.º 4 - Cartografía de los recursos para un proyecto de ordenación del territorio

Es perfectamente posible confeccionar mapas mentales sin un programa especializado. Este mapa fue realizado con Microsoft PowerPoint.

Lámina n.º 5 - El mapa del mapa

Recomendaciones para la realización de un mapa mental óptimo.

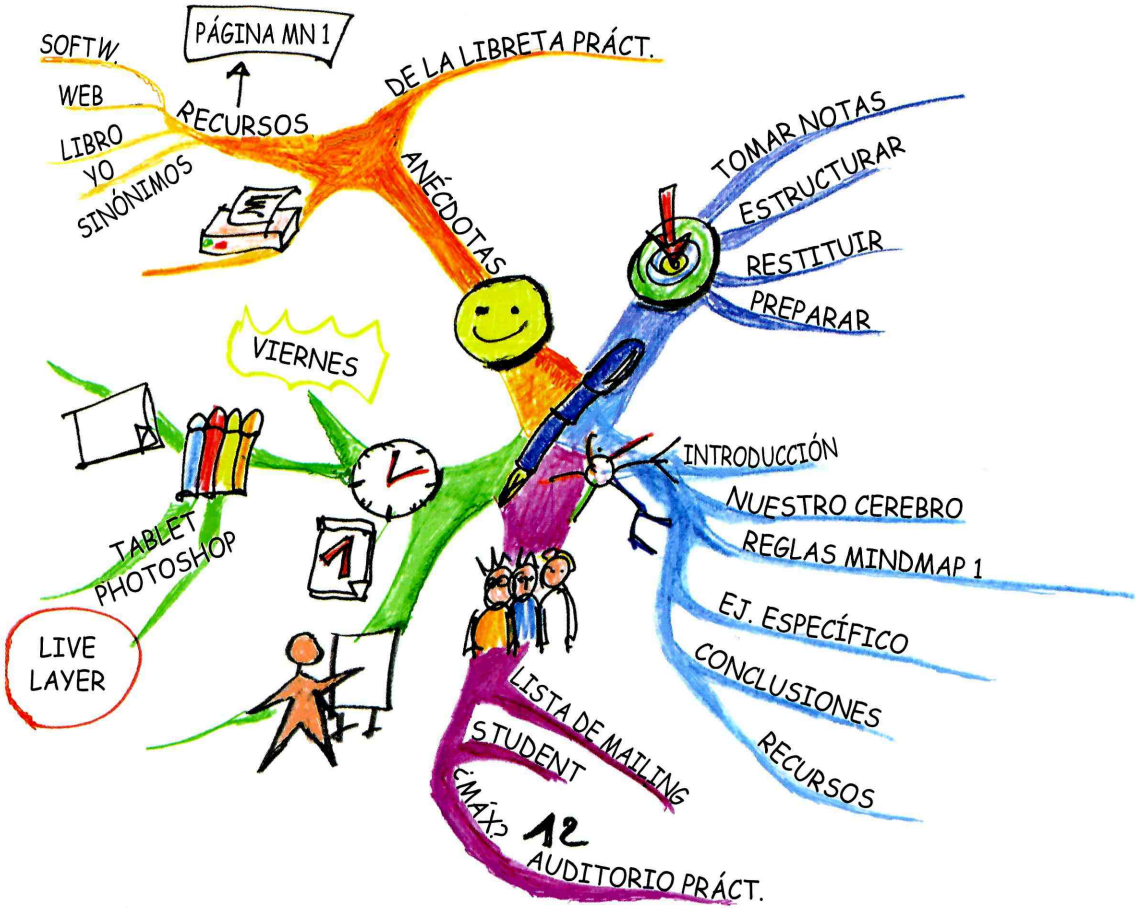


Lámina n.º 6 - *Chuleta* para preparar una presentación oral

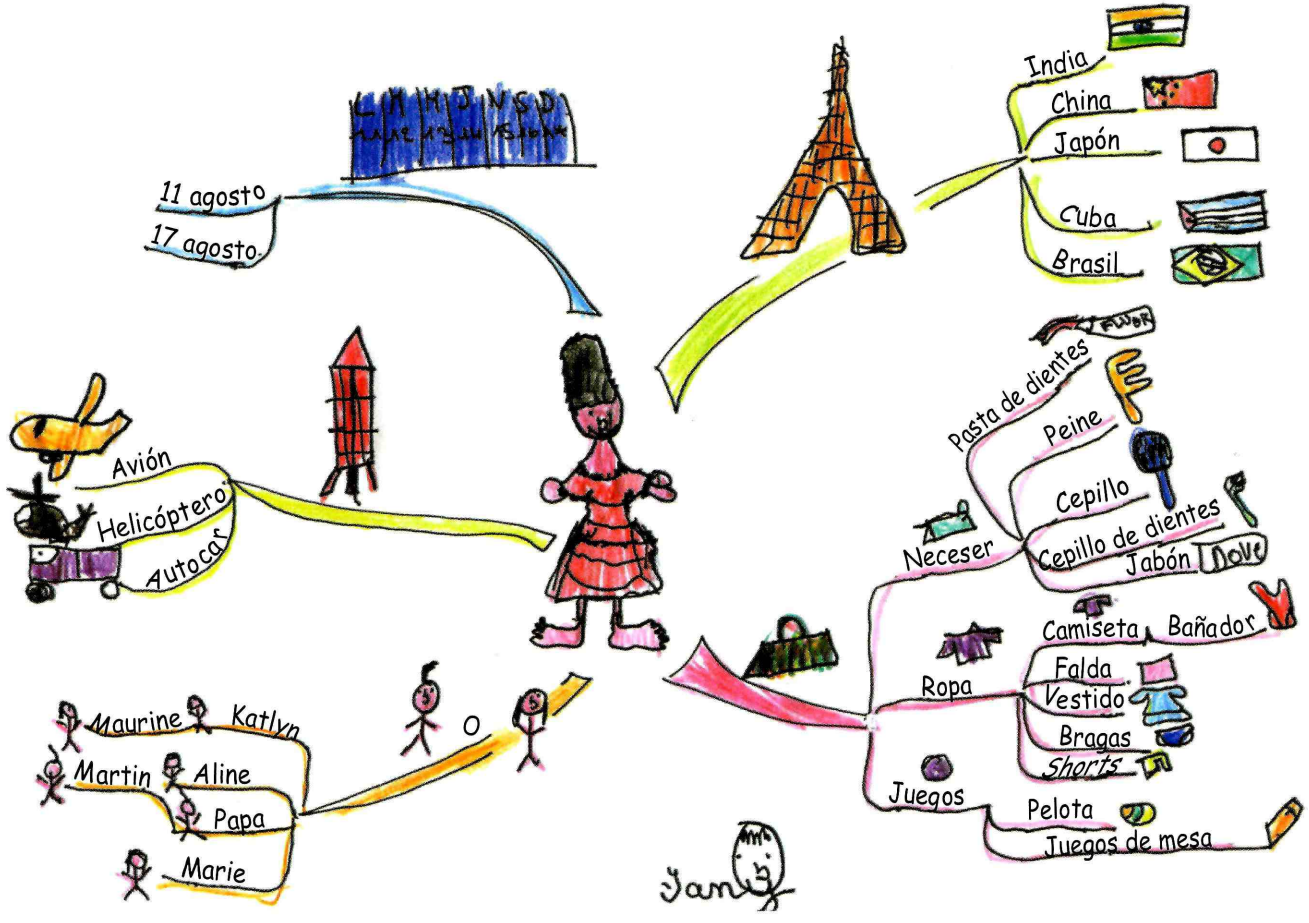


Lámina n.º 7 - Preparación de un viaje por una niña de 9 años

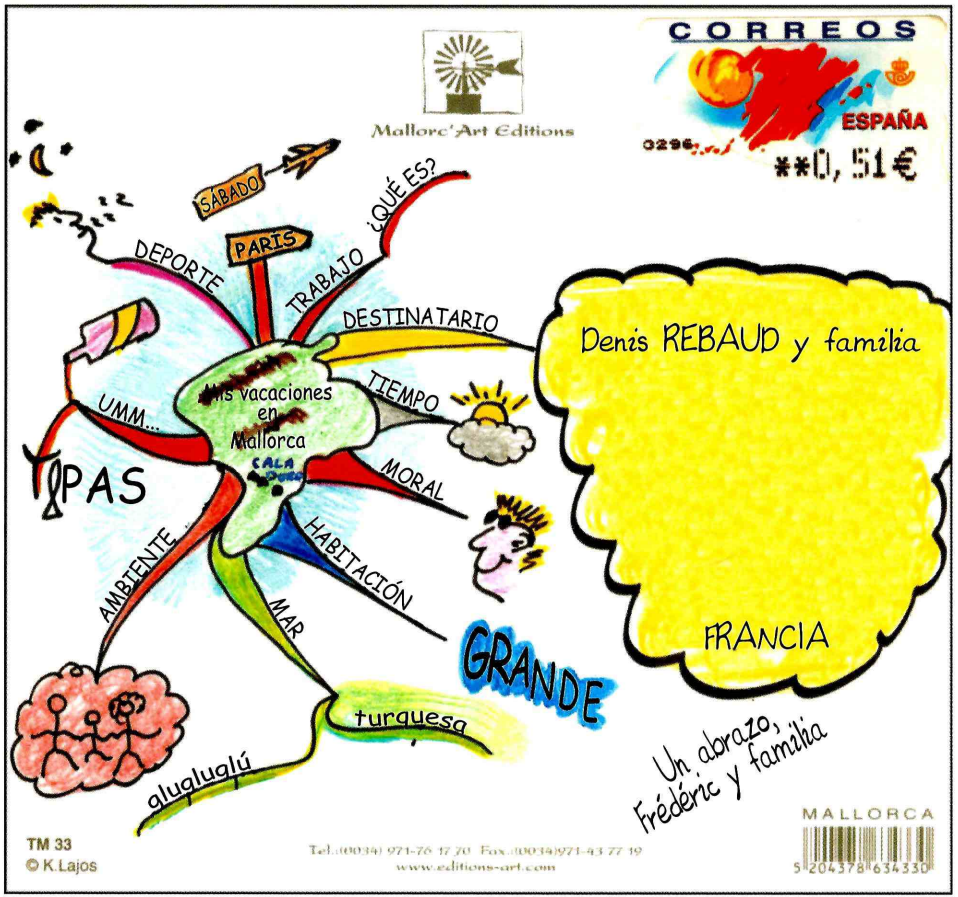


Lámina n.º 8 - Postal de vacaciones de Frédéric a Denis (2003)

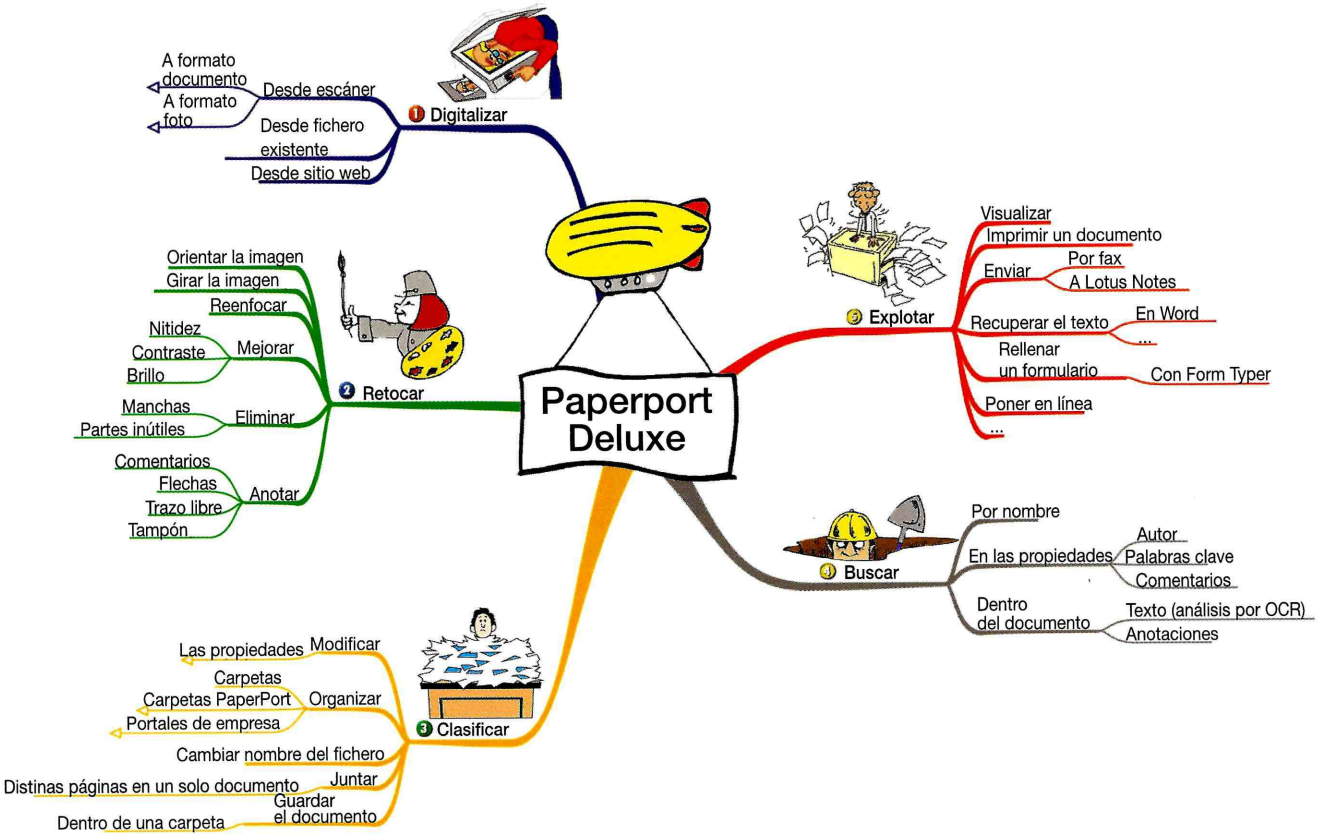


Lámina n.º 9 - Presentación del programa informático PaperPort

Tener una visión global de una aplicación antes de aprender su funcionamiento reduce considerablemente la duración de la formación necesaria.

Lámina n.º 10 - Presentación del programa informático Lotus Notes

Éste es un mapa mental «disfrazado» que representa la arquitectura y todas las funciones de Lotus Notes. De esta manera, el aprendiz tiene una visión global del programa antes de recibir la formación, lo que facilita el aprendizaje de cada una de las funciones.

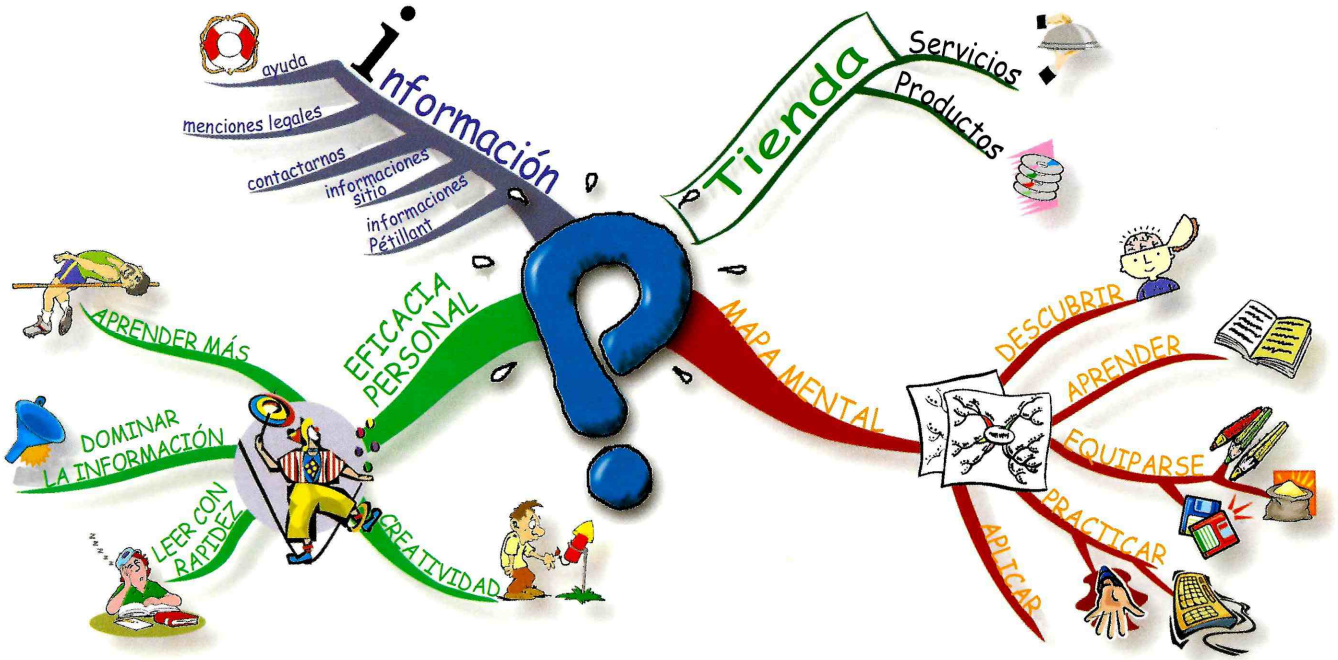


Lámina n.º 11 - Mapa de navegación de la web Petillant.com

Cada rama del mapa mental es un apartado del sitio web. Con un simple clic encima de la rama se accede a la información.

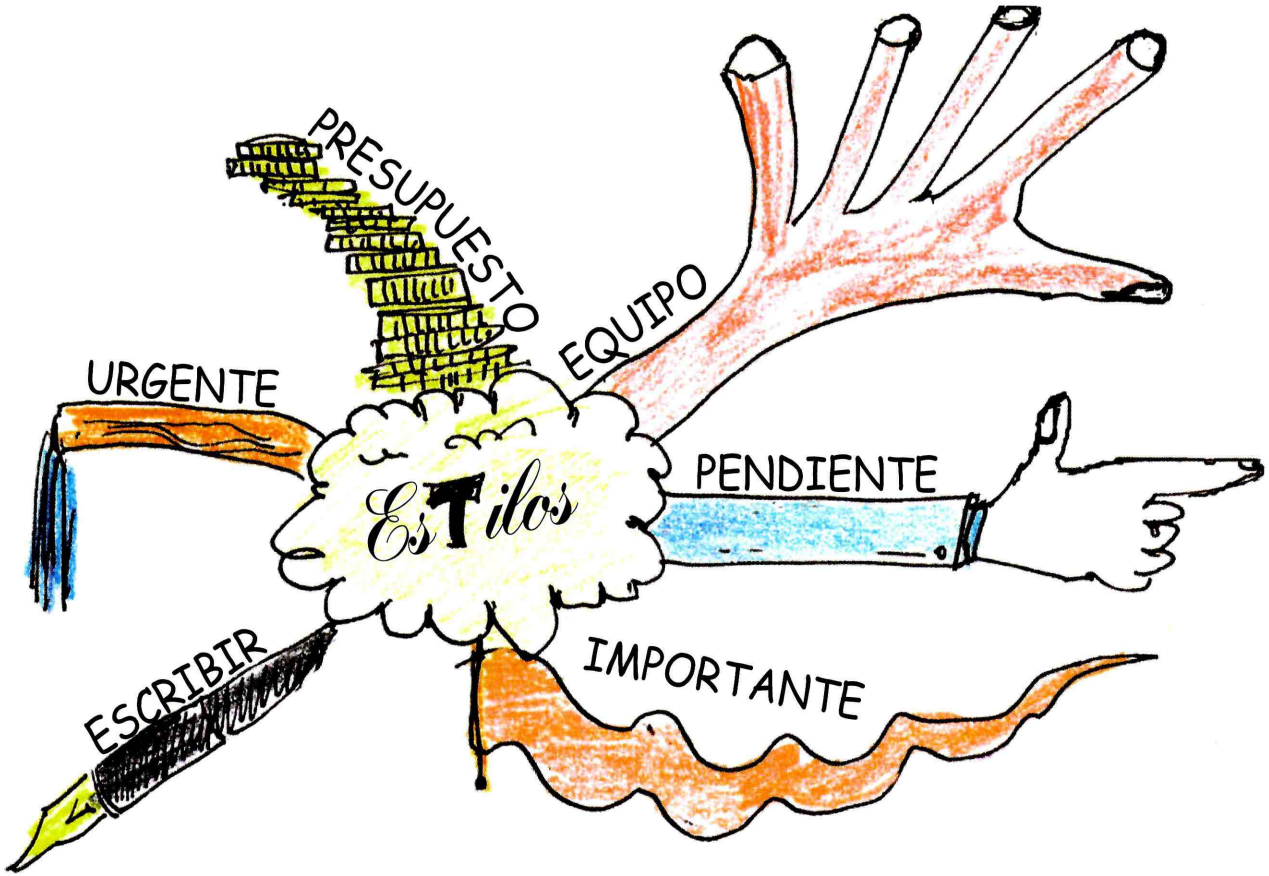


Lámina n.º 12 - Ejemplo de ramas ilustradas

No hace falta saber dibujar muy bien para conseguir que un mapa mental resulte evocador.

La maduración

Una vez terminada la lectura, nos habremos ganado un descanso antes de pasar a la siguiente fase. Y podremos disfrutarlo sin remordimientos gracias al ahorro del 25 por ciento del tiempo que habremos conseguido gracias al cuestionamiento y a la ojeada que previamente se ha hecho sobre el texto.[6]

La reorganización

La reorganización es sin duda alguna la fase más interesante, ya que nos va a permitir tomar distancia en relación con el texto y percibir las informaciones bajo un ángulo diferente del utilizado por el autor. En este punto el término *heurístico*, es decir, «que consiste en o tiende a descubrir», aplicado a los mapas mentales[7], adquiere toda su significación.

La puesta en limpio

La fase de puesta en limpio no requiere un comentario particular, ya que se trata simplemente de dibujar un nuevo mapa mental teniendo en cuenta todas las modificaciones realizadas.

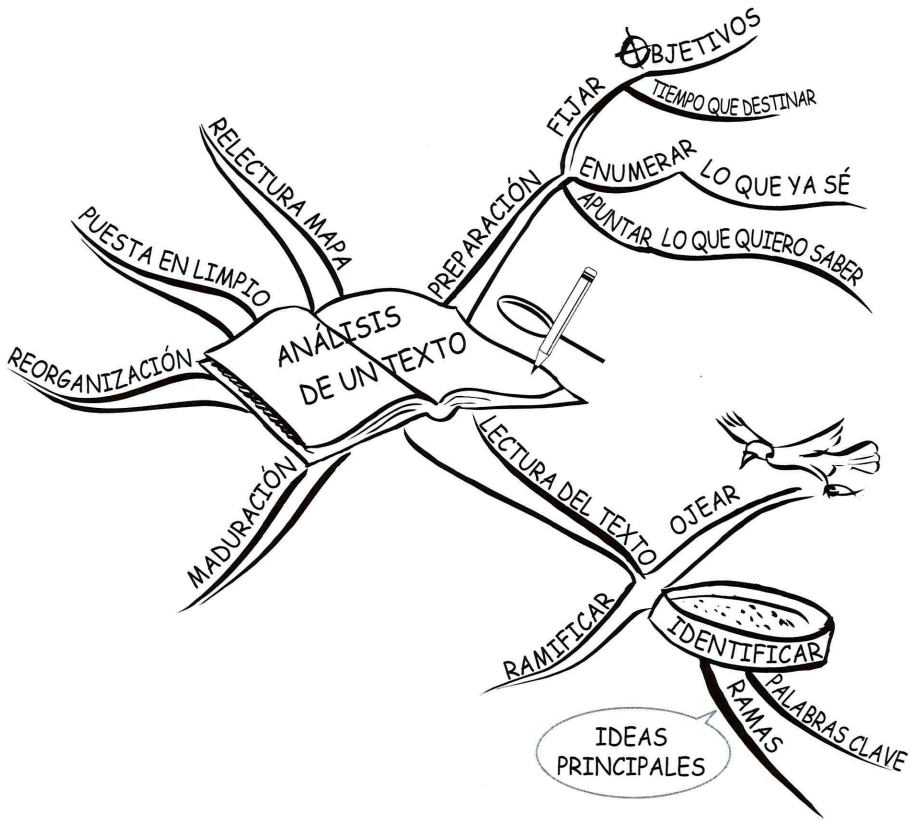
La relectura

Como sugiere el método PRRERV del capítulo 1, no hay que dudar en dedicar tiempo a contemplar y releer el mapa ya terminado. El tiempo dedicado a esta actividad aparentemente superflua servirá para memorizar su contenido.

Asimismo, constituye una manera de revisar el desarrollo de una entrevista o reunión para poder analizar en frío lo ocurrido.

---

6. Gauthier, Lucy, y Poulin, Norman, *Savoir apprendre*. Éditions de Sherbrooke, Quebec, 1985, pág. 174.
7. N. de la T.: En francés, *carte heuristique*. Nota n.º 2 (Prólogo).



Trucos e ideas

He aquí algunos *secretos de fabricación* propuestos por la comunidad de usuarios de mapas mentales que ya te hemos presentado en el capítulo 1:

- Generalmente, una hoja de papel A4 es suficiente para anotar todas las informaciones intercambiadas durante una reunión de dos o tres horas. Para los encuentros de mayor duración (tipo seminarios), es bueno procurarse una hoja A3 para evitar el *síndrome del borde de página* (no hacer más ramificaciones por miedo a la falta de espacio).
- Para conservar un mínimo de espacio durante la toma de notas, una norma de partida es la de dejar un ángulo de 60 grados entre cada una de las ramas principales. En cuanto a las ramas secundarias, el

promedio es de tres o cuatro por rama principal. Para situar la primera rama, bastará con imaginar cuatro ramas ya dibujadas sobre el mapa y empezar por la dirección más elevada.

- En un cuaderno de dibujo, trazar el mapa en la página de la derecha y reservar la página izquierda para las anotaciones complementarias: tablas, citas, referencias bibliográficas... (o a la inversa, según las preferencias).
- Para entrenarse a tomar apuntes en tiempo real, empezar escuchando conferencias bajadas de Internet[8], ya que resulta muy fácil modular la elocución mediante la tecla *Pausa* de los lectores multimedia como *Microsoft MediaPlayer*. En un segundo momento, tomar notas de reuniones telefónicas, ya que en ellas no es necesario levantar la vista del mapa mental (lo que al principio resultará de ayuda).

Valor añadido del mapa mental

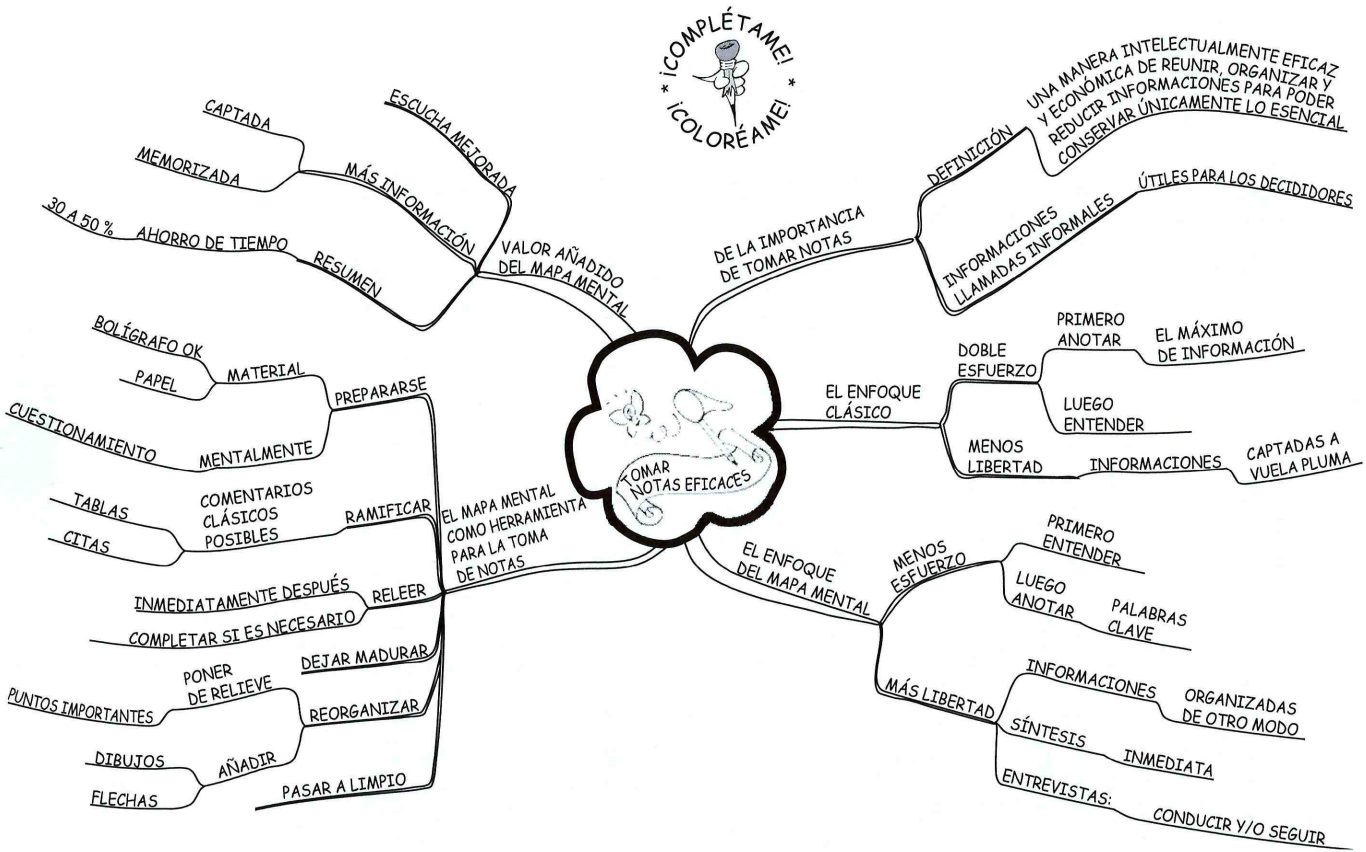
La toma de notas bajo forma de mapa mental permite percibir las informaciones no ya de forma cronológica, como en la toma de notas clásica, sino de una manera global y personalizada.

La propia técnica de los mapas mentales, que exige entender la información antes de escribir las palabras clave, facilita la estructuración de las informaciones en tiempo real así como su memorización.

De lo que resultan dos ventajas:

- *Un ahorro de tiempo* a la hora de utilizar las notas (generalmente, un mapa mental reduce el tiempo necesario para redactar un resumen o acta en lenguaje corriente en un 30-50 por ciento).
- *Un aumento de la cantidad de información recogida* gracias a una escucha activa y a una mejor memorización.

8. N. de la T.: En francés, los autores recomiendan la página de l'Université de tous les Savoirs (www.utls.fr), que también incluye algunas conferencias en inglés. En español, la UNED ofrece productos audiovisuales de un amplio abanico de materias destinados a complementar sus enseñanzas superiores en www.teleuned.com



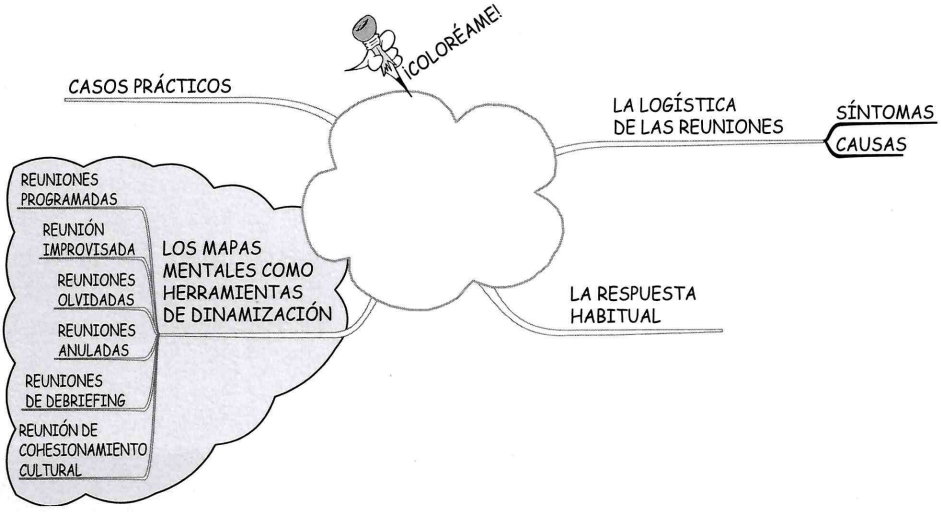
Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

6

Optimizar las reuniones

¿Te sientes solo? ¿Te entristece trabajar solo en tu rincón? ¿Odias tomar decisiones? REÚNETE, así podrás: encontrar a gente, hacer planificaciones, sentirte importante, impresionar a tus colegas, tomarte un café, hablar con todo el mundo a un tiempo, garabatear en tu cuaderno de notas o en tu PDA, parecer inteligente, asentir con la cabeza. Y todo esto, ¡dentro de tu horario laboral! LAS REUNIONES: una alternativa práctica al trabajo.

PÓSTER ENCONTRADO EN LA PARED DE UNA EMPRESA



Las reuniones son una de las actividades que más parte de nuestro tiempo *devoran*. Si analizamos el porcentaje de tiempo que les dedicamos, ¡llega a un **20 o un 25 por ciento de nuestro horario laboral**! Y como las posibilidades de coincidir con nuestros colegas han disminuido a causa de la jornada de 35 horas, más que nunca es necesario encontrar astucias que nos ayuden a aumentar la productividad. Sean nuestras reuniones formales o informales, y se realicen donde se realicen, nuestro tiempo de reunión puede acordarse con herramientas simples. ¿Cómo pueden ayudarnos en esto los mapas mentales?

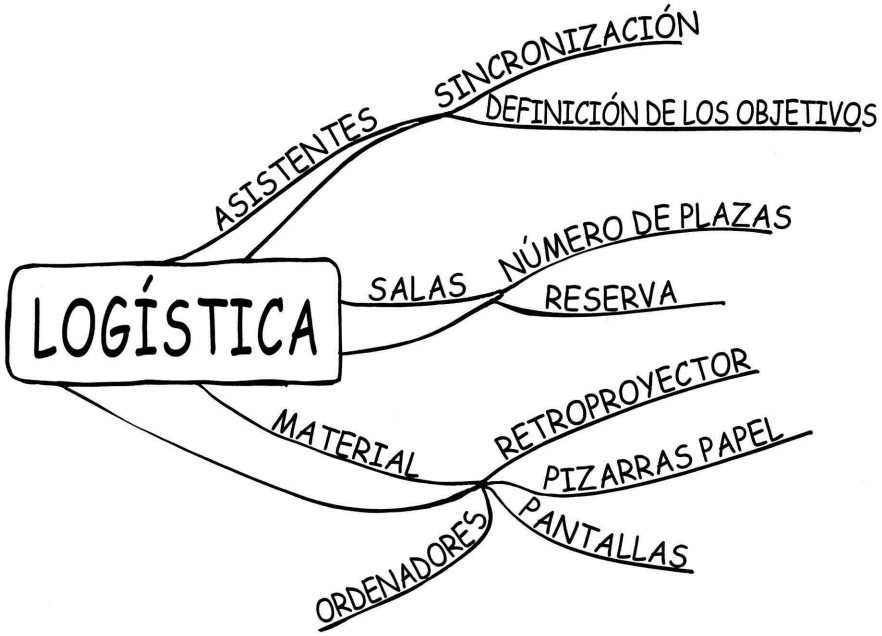
La logística de las reuniones

Las gestiones necesarias para la organización de las reuniones son múltiples: sincronización del tiempo para los participantes, definición de los objetivos...

Hay que asegurar la disponibilidad de todos los asistentes a la misma hora y en el mismo lugar. Existen muchos otros requisitos: disponibilidad de las salas con el material necesario, ordenador portátil, proyector, pantalla, pizarras de papel (¡con papeles y rotuladores!), oscurecimiento de las salas, número de plazas disponibles...

Síntomas

Casi a diario, podemos oír esta queja de nuestros compañeros de trabajo: «Hay demasiadas reuniones», «No me han dado el acta de la última reunión», «Yo no estaba en la última reunión», «De todas maneras, para el caso que nos hacen...».



El listado de síntomas es extenso: exceso de reuniones, pérdida de tiempo, desconfianza sobre la eficacia del grupo, débil adhesión a las soluciones propuestas, no se toman en cuenta todas las aportaciones (lo que deriva en un despilfarro de energía), frustraciones de los asistentes, los tiempos raramente se respetan (generalmente sólo se llegan a tratar los dos primeros temas), ausencia de soporte visual en las reuniones, no se integra el acta o resumen anterior como objetivo de la reunión, además se entrega con atraso. Aparte del orden del día, no se habla de los resultados esperados ni del grado en que estos objetivos han quedado cubiertos. La falta de preparación de la siguiente reunión también se hace notar.

Bueno, me habéis convencido, voy a por mi billete de avión... ¡hacia la reunión!

Éstas son las recriminaciones que podemos oír habitualmente. ¿Cuáles son sus causas?

Causas

El listado de causas también es casi infinito:

- Preparación insuficiente, el orden del día no se da a conocer antes de la reunión, no se precisan los objetivos, asistentes más o menos involucrados, motivación débil (los asistentes tienen la sensación de que van a perder el tiempo).
- Poco o ningún método de trabajo, soportes poco atractivos (informes voluminosos que nadie ha leído previamente, ni tendrá tiempo de leer más adelante, presentaciones de la marcha de la empresa indigeribles...), no se toman decisiones (¡en ocasiones, ni siquiera llega a acordarse la fecha de la siguiente reunión!).
- Ausencia de hilo conductor, lo que lleva a frecuentes digresiones en relación con el orden del día.
- Aunque generalmente se considera un ritual que contribuye a dar un ritmo a la vida de la organización, la celebración de reuniones no siempre es necesaria. La conservamos por costumbre. A veces sirve de coartada para la participación, para la justificación de la falta de actuación. ¿Cuántas veces no tratamos de justificarnos, cuando lo que deberíamos intentar es comprender lo que ha sucedido, y en qué hemos sido diligentes o no tanto?
- Finalmente, tenemos tendencia a apoyarnos pasivamente en la persona que dirige o dinamiza la reunión. Este largo listado puede cerrarse con la constatación de que muchas decisiones nunca llegan a aplicarse.

El coste puede calcularse en miles de horas perdidas, sin contar los gastos de transporte y alojamiento... **Es posible ahorrar un 10 por ciento del tiempo que dedicamos a nuestras reuniones.**

Afortunadamente, existen medios habituales u otros que no lo son tanto para combatir las causas que acabamos de enumerar.

La respuesta habitual

La respuesta habitual suele ser la reunión ritual del lunes por la mañana, que se celebra independientemente de la importancia de los temas que tratar. Es un poco como un consejo de sabios al que es bueno asistir y que confiere un ritmo a la vida de un buen número de organizaciones. Necesaria por los intercambios que facilita, para la buena convivencia, a menudo no se anula

aunque el orden del día sea escueto. La lista de los puntos que deben tratarse puede ser a veces una simple rutina. A veces un acta enviada con atraso cierra el trabajo encargado. Los asistentes esperan la llegada del acta o resumen de la reunión para actuar y conocer con exactitud lo que se les pide.

Los asistentes asiduos se sienten poseedores de un privilegio, el de tener informaciones de primera mano: todos acuden para obtener algo, no necesariamente para hacer aportaciones.

No obstante, las personas pueden ejercer su creatividad en otros contextos, en reuniones menos formales y en ámbitos donde el enfoque sobre el tema abordado pueda ser diferente.

La respuesta habitual también es psicológica. Cuando nos reunimos, a menudo perdemos un tiempo considerable en justificaciones o en «rutinas defensivas», según la expresión de Chris Argyris, autor de *Savoir pour Agir*.[1] Un ejemplo que seguro que ya has observado: cuando se sale de una reunión, ¿cuántas personas están motivadas para adaptar sus comportamientos? Y una o dos semanas después, ¿cuántas han vuelto a sus antiguas prácticas?

¿Por qué es tan difícil que las personas cambien? La respuesta es desesperadamente simple. Las personas y las organizaciones no pueden cambiar porque no saben aprender de su propia experiencia. Según Chris Argyris, somos tan buenos en disimular la verdad que a menudo no nos damos ni cuenta.

Nuestras rutinas defensivas se ponen entonces inconscientemente en funcionamiento. Es tomando realmente conciencia de nuestras reacciones como podremos estar en condiciones de adaptarnos a los cambios que genera la extrema complejidad de este mundo. Ahora bien, para cambiar tenemos que poder orientarnos. **En el espacio conceptual que representa una reunión, no tenemos el mapa para desplazarnos y orientarnos**. Pero no te preocupes, es posible hacer y dibujar tus mapas con facilidad. Presentan muchas ventajas.

Los mapas mentales como herramientas de dinamización

Los mapas pueden utilizarse en casi cualquier tipo de reunión. Podemos distinguir cuatro tipos de reuniones:

1. Argyris, Chris, *Savoir pour Agir*. Dunod, 2003.

- Las reuniones programadas.
- Las reuniones improvisadas.
- Las reuniones olvidadas.
- Las reuniones anuladas.

Aunque racionalmente podamos pensar que sólo debería haber reuniones previstas, sabemos que siempre queda un espacio para lo inesperado. Sin embargo, algunas astucias pueden ayudarnos a ser más eficaces.

Más que en cualquier otro lugar, en una reunión se nos pide que tengamos capacidad de memorización. Se sabe que una persona acostumbra a retener los siguientes porcentajes de información:

- Del 10 al 20% de lo que lee.
- Del 20 al 30% de lo que oye.
- Del 30 al 50% de lo que ve.
- Del 50 al 60% de lo que ve y oye al mismo tiempo.
- Del 60 al 80% de lo que reformula.
- Del 80 al 100% cuando actúa y se implica.

De estos datos se desprende la necesidad de que la persona que dinamiza o dirige la reunión haga participar a todos los miembros del grupo reunido lo máximo posible.

Por otra parte, el ojo memoriza más que el oído: el 83 por ciento por la vista, el 11 por ciento por el oído y el 6 por ciento por los otros sentidos. Por consiguiente, el dinamizador deberá utilizar pizarras de papel, transparencias, vídeos...

La pizarra de papel es el **ESPEJO** de nuestro grupo, que en ella se ve reflejado y va viendo su avance. El mapa se confecciona conjuntamente con las anotaciones de la pizarra, a partir de un inicial mapa-orden del día.

En este punto hallamos una convergencia de la información a partir del mapa inicial, que indica los puntos principales que examinar, el lugar, la hora y los asistentes.

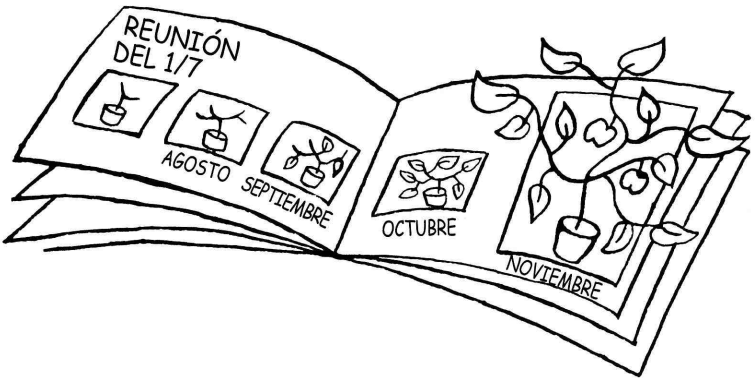
Este mapa servirá de borrador para la preparación de la reunión, ya que es posible e incluso deseable que cada participante se lo haga suyo aportando sus ideas a través de las ramas. Si tu organización posee una intranet (o simplemente por correo electrónico), puedes comunicar el mapa-orden del día a todos los convocados a la reunión. En caso contrario, puedes enviar la convocatoria en forma de mapa en una hoja A3 (si es posible) para dejar espacio a la expresión antes de la reunión, y para los apuntes que se tomen durante la misma.

El organizador puede preparar un mapa ampliado que servirá de hilo conductor en la reunión. Según los medios disponibles, el mapa se dibujará sobre una pizarra de papel, utilizando dibujos y colores. Personalmente, nosotros solemos confeccionar la estructura arbórea con un color principal. A lo largo de la reunión, cambiamos de color para que todos puedan ver las aportaciones del grupo.

En caso de que sea posible, el secretario de la reunión se encargará de ir completando el mapa informatizado en un micro-ordenador. Pocos minutos después del final de la reunión, este mapa se convertirá en acta que se fotocopiará y entregará a cada participante. Alternativamente, un envío por correo electrónico también será fácil de realizar. Durante la fase de introducción de este método, siempre será posible duplicar el circuito de informaciones mediante un acta exportada a un programa de tratamiento de textos. Semanas más tarde, empezaremos a comprobar con sorpresa que nuestros compañeros guardan el mapa-resumen más que el resumen en el formato de notas lineales: ocupa menos espacio, y sobre todo ofrece una notable capacidad de síntesis. Naturalmente, habrá los que guarden también el formato antiguo porque les da tranquilidad.

Los mapas permiten aportar una nueva vida a un grupo para que aprenda a pensar en común. ¿Cómo? Utilizando los mapas en cascada: determinadas ramas de un mapa padre remiten a otros mapas, mapas hijos, que a su turno remiten a otros mapas, los mapas nietos...

En la próxima reunión, el mapa crecerá más.



Reuniones programadas

A pesar de la tendencia a reducir, en algunos países, el tiempo de trabajo a través de la jornada de 35 horas, la presión para que hagamos todo nuestro trabajo no para de crecer. Más que nunca, es necesario mantener reuniones que resulten útiles.

Encuadrar el objetivo

En lugar de distribuir la lista de puntos en el formato lineal habitual, daremos a los asistentes un mapa-orden del día con una rama por cada punto que tratar.

Sólo estarán dibujadas las ramas principales. En el curso de la reunión, el objetivo es que la estructura arbórea vaya creciendo mediante nuevas ramificaciones y hojas. La fase de constitución del grupo se realizará en el comienzo de la reunión.

Recoger las ideas

Entramos ahora en la fase de producción. Resultará divertida en tanto nos demos el permiso necesario para utilizar rotuladores fluorescentes de colores, hacer pequeños dibujos... Otro elemento interesante es un videoproyector, que permitirá incorporar en directo las ideas de cada uno e ir densificando el mapa. El mapa global no se perderá de vista en ningún momento, lo que logrará dar sentido a la acción (así como la atención y el interés de todos).

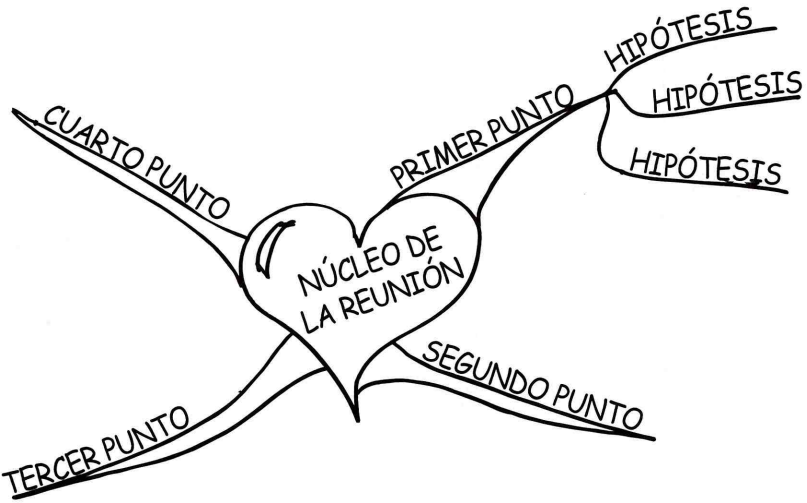
La exploración del tema (rama por rama del orden del día) permite comprender las representaciones de los otros asistentes sin orientarlos, no

obstante, en ninguna dirección en particular. El trabajo irá progresando a pequeñas sacudidas, a medida que se vayan escuchando y formalizando todas las ideas de la asamblea.

La rama sobre la que trabajamos se irá cubriendo de ideas a partir de las expresiones de cada uno y del objetivo perseguido. También existen medios para ampliarlo. Nuestro mapa puede tener el tamaño de una hoja de pizarra de papel o de pared. Podemos disponer de más espacio utilizando un rollo de papel *sábana*, sobre el cual dibujaremos un mapa colectivo enriquecido con las aportaciones de todo el grupo (clase de estudiantes, equipo de trabajo...). Se puede completar si se le adjunta un *mapa hijo*, y así sucesivamente.

Hacer hipótesis

«Si hacemos esto, obtendremos aquello.» El mapa es una herramienta interesante en tanto que proporciona la posibilidad de confrontar diversas hipótesis visualmente y sobre un mismo soporte. El mapa que se ha rellenado podrá irse afinando con el fin de darle una coherencia y calibrar determinadas hipótesis. La disposición física del mapa permite la actualización de un número concreto de propuestas de solución a todo su alrededor.



El hecho de ver las propuestas dentro del conjunto reduce considerablemente las posibilidades de incomprensión entre los asistentes. Efectivamente, el límite de la memoria a corto plazo (donde puede haber *en stock* unos seis o siete elementos simultáneamente) aumenta gracias al soporte visual, que deberá estar siempre visible durante la reunión.

El mapa se amplía y progresa al mismo ritmo que el trabajo en común. Es un signo visible del tejido de ideas que se va formando ante los «tejedores», que son los participantes en el trabajo colectivo.

El mapa es de una utilidad considerable porque permite desandar el camino a lo largo de la reunión. Gracias al mapa podemos recuperar nuestro hilo conductor anterior sin ningún problema. Exactamente como al hacer una búsqueda por Internet, nos damos cuenta de que la reunión evoluciona a base de frecuentes retrocesos. Con el mapa deshacemos nuestros pasos con rapidez y volvemos todavía más deprisa al punto donde habíamos llegado.

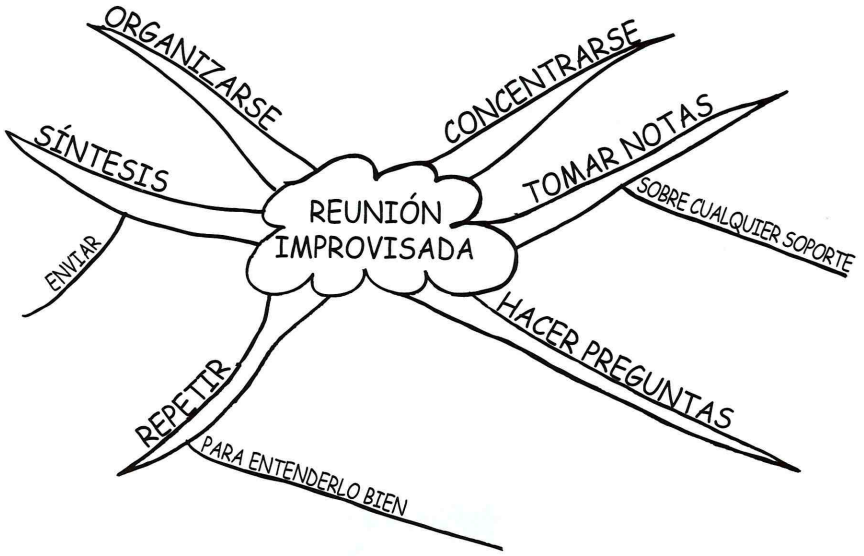
Decidir

Para llegar a la definición de un plan de acción, hay que responder a tres sencillas preguntas:

- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Con qué plazo?

Para más detalles, pueden consultarse los capítulos 6 y 7.

Reuniones improvisadas



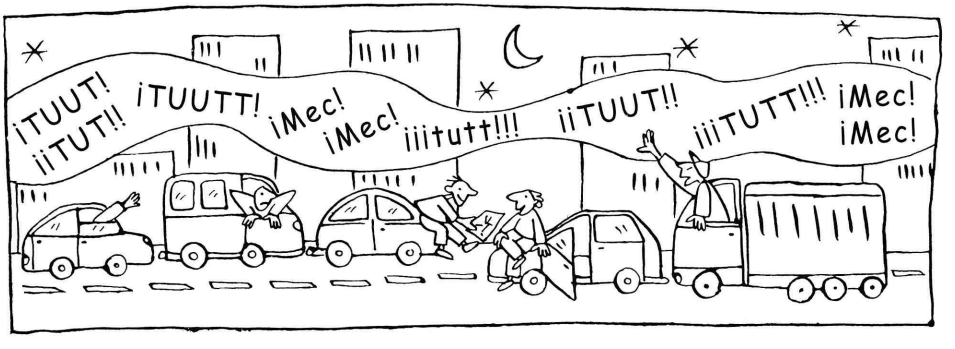
¿No te ha ocurrido alguna vez que, repentinamente, en el curso de una conversación trivial te has dado cuenta de que se estaban debatiendo temas importantes? ¿No te ha abordado nunca tu director por el pasillo, encontrándote luego con que tenías una nueva tarea que realizar sin estar realmente seguro de haberlo entendido todo bien?

Concentrarse

En el momento en que la discusión pasa de trivial a profesional, concentrémonos en las ideas fuerza para captar el mayor número posible de datos. Hagamos abstracción del lugar, del entorno o de la importancia de la persona con la que estamos hablando.

Tomar notas en cualquier soporte

Esto le servirá de ayuda a nuestra memoria. Esbocemos un mapa, atraparemos más información en poco espacio. Efectivamente, los enlaces que realicemos entre las palabras clave que identifiquemos nos transmitirán el máximo de significados cuando recuperemos el borrador. Pidamos prestado un bolígrafo, escribamos en el dorso de un sobre... En el peor caso, siempre encontraremos algún trozo de papel utilizable en la papelera más cercana. Lo que se está diciendo en este momento es importante, y poco importa la forma: es esencial anotar el máximo de información en un mínimo de tiempo.



Hacer preguntas

Para obtener el máximo de precisión en este encuentro informal, que tiene todos los atributos de una reunión excepto el de la comodidad, es necesario interrogar a nuestro interlocutor. El proverbio alemán «*Wer fragt, der führt*» nos recuerda oportunamente que «quien pregunta es también quien dirige el juego».

Hacer un mapa mental lo antes posible

A partir de los datos que recopilemos, es absolutamente necesario disponer de un medio para memorizar el máximo de cosas sobre un soporte mínimo: papel u otro. Nosotros tenemos colegas que se apuntan cosas en la palma de la mano o en su PDA.

Repetir para asegurarse de haber comprendido bien

En unas condiciones no muy deseables, generalmente de pie, con ruido a nuestro alrededor, es básico entender bien el mensaje. La reformulación de lo que nos ha dicho el interlocutor nos ayudará. Mejor aún, nuestro esbozo de mapa nos será ya de utilidad. Introduciremos precisiones a nuestro borrador con las informaciones complementarias que recibamos en sus respuestas. Lo que nos permitirá asimismo indicar algunas relaciones en nuestro mapa.

Enviar una síntesis

De vuelta a nuestro despacho, dejaremos a un lado los otros asuntos lo antes posible para dibujar un mapa resumen de nuestro encuentro improvisado. Nos apoyaremos en nuestro esbozo de mapa o en las notas que hayamos garabateado al vuelo. Esto hará las veces de *acta de reunión*. Además, nos ayudará para ir actualizando nuestro plan de ataque si esta reunión implica una o varias tareas suplementarias no previstas.

Si realizamos el mapa en el ordenador, tendremos oportunidad de poner fechas en el acta que hemos enviado a nuestro interlocutor.

Reuniones olvidadas

Son las dos menos dos minutos, y volvemos al despacho después de comer, cuando de repente nos acordamos de que tenemos una reunión a las

dos que no nos ha dado tiempo de preparar. ¿Qué hacer? Reflexionemos con calma.

Delimitar el objeto de la reunión

¿Cuál es el problema que se supone que debe resolver esta reunión? ¿Cuál es su objetivo principal? Vamos a concentrarnos en estas preguntas.

Reconstruir el contexto

Si tenemos el mapa-resumen de la última reunión, identificaremos los elementos rápidamente. Todo lo que tengamos a mano sobre la misma nos servirá (extracto de decisiones, acciones que realizar...). Encontrar los puntos clave y hacerles una pequeña señal o subrayarlos nos permitirá identificar lo esencial.

Identificar las acciones efectuadas

Repasemos mentalmente lo que hemos hecho sobre este tema después de la reunión. Seguro que nos sorprenderemos de descubrir lo que hemos llevado a cabo. Olvidemos las tareas ya efectuadas, y subrayemos las que han quedado pendientes.

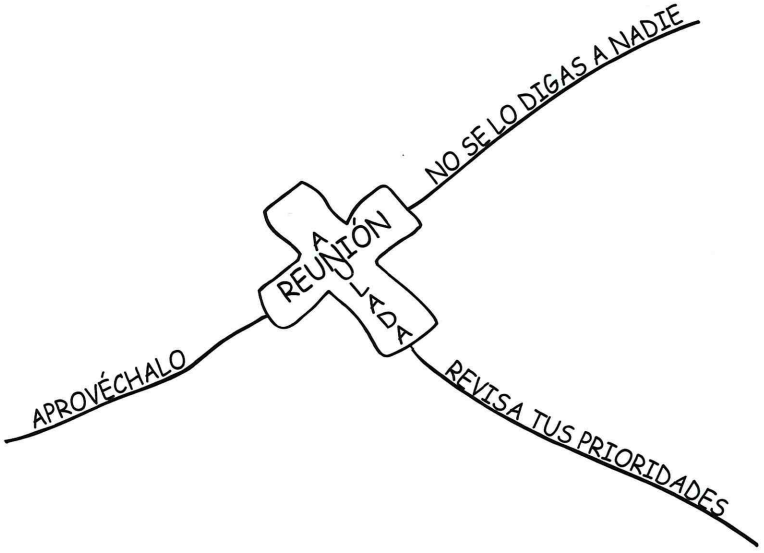
Recopilar la información

Juntemos todos los papeles que puedan contener datos relativos a los puntos que se examinarán. Podremos buscar alguno discretamente durante la reunión. Esbocemos un mapa-síntesis para nosotros, lo que nos proporcionará una visión sintética sobre los problemas pendientes.

Buscar ayuda

Llamemos a un miembro de nuestro equipo para que nos haga una búsqueda mientras estamos reunidos. Precisemos bien lo que necesitamos y para cuándo. Pidámosle que nos entregue lo solicitado en la reunión lo antes posible.

Reuniones anuladas



Para las personas muy ocupadas, la anulación de una reunión es un regalo del cielo.

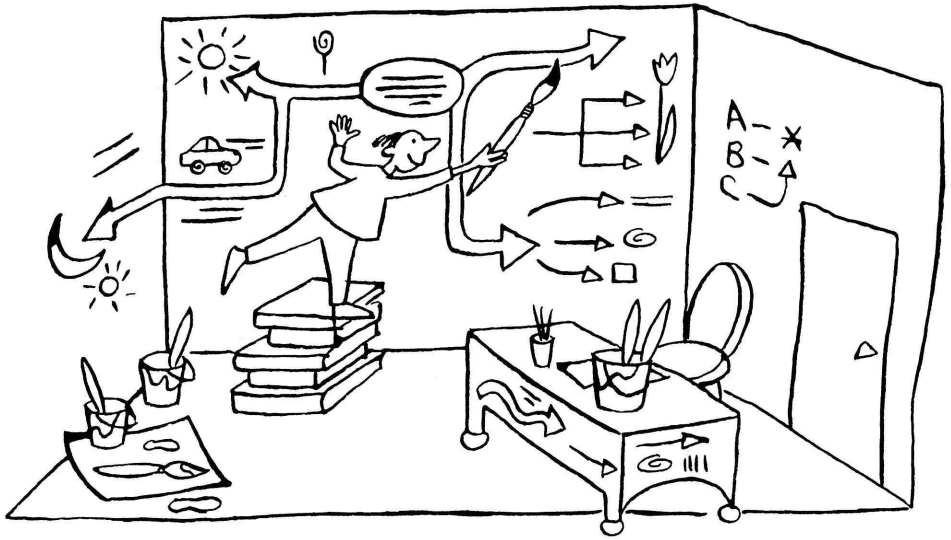
Es una buena ocasión para disfrutar de una secuencia homogénea de trabajo personal, disfrutando de una o varias horas sin obligaciones. Será tanto más eficaz cuanto más larga e ininterrumpida sea, tal como enuncia la ley de Carlson de las secuencias homogéneas de trabajo: «***Todo trabajo interrumpido será menos eficaz y requerirá más tiempo que si se hubiera efectuado de manera continua***».

La recuperación imprevista de un período de tiempo libre de tareas puede aprovecharse astutamente para hacer una revisión de las prioridades o un trabajo de fondo: comprobaciones contables, redacción de informes, etcétera.

Aparte de a nuestra secretaria (secretaria viene de secreto), no se lo diremos a nadie más. Este espacio de tiempo imprevisto es para nosotros como una bocanada de oxígeno. Respiremos. Pasemos revista a nuestras prioridades.

Esta playa de tiempo imprevista (la metáfora es interesante) representa la ocasión soñada para poder hacer un mapa mental de revisión de nuestras prioridades. Sin llamadas telefónicas (habremos desviado la línea a nuestra secretaria), disponemos de una hora o dos para examinar las prioridades.

Esto nos permitirá literalmente ir punteando el mapa.



Al tomar perspectiva, visualizaremos las ramas del mapa de prioridades que ocupen más espacio. Así veremos simplemente las diferentes tareas de nuestra actividad y elegiremos nuestro camino con serenidad.

Reuniones de debriefing

Éste es un poderoso proceso, desarrollado inicialmente por el ejército americano como el *briefing después de la acción*. El objetivo de la revisión es generar aprendizaje.

Los que han sido incluidos en un proyecto o un acontecimiento específico, se encuentran una vez terminado y reflexionan sobre tres puntos:

- ¿Qué es lo que ha sucedido realmente?
- ¿Por qué crees que ha sucedido?
- ¿Qué has aprendido de ello?

Como el grupo explora cada una de las preguntas, la diversidad de los puntos de vista permite una comprensión densa de los acontecimientos y ayuda a clarificar cualquier problema de comprensión.

Los protagonistas evalúan su propia participación.

El dinamizador o animador de la reunión registra visualmente el aprendizaje colectivo del grupo, y todos disponen de una visión global y pueden reaccionar. El mapa sigue siendo este objeto de transición del que ya hemos hablado. Ya no son tus argumentos contra los míos para saber si el resultado al que ha llegado el grupo está justificado. Lo que se busca es la construcción de una distancia desapasionada con relación a lo realmente sucedido. Esto facilita que la discusión se convierta en una conversación directa y abierta sobre las dificultades encontradas.

El aprendizaje se realiza no porque esté presente el dinamizador, sino sobre todo porque el grupo está abierto a las ideas de cada uno.

Después de haber identificado los modelos de comportamiento, las estructuras y los procesos implicados en el acontecimiento, el grupo se plantea más preguntas:

- ¿Qué debemos abandonar?
- ¿Qué debemos mantener?
- ¿Qué debemos inventar?

Cuando un grupo llega a una visión compartida de sus necesidades de cambio (o de no cambio) para conseguir el nivel de efectividad deseado en su actividad futura se alcanza una experiencia interesante.

Reunión de cohesionamiento cultural

Otra utilidad de los mapas mentales es la de facilitar profundamente la comprensión y la unificación de las perspectivas de un grupo.

En cualquier proyecto existen muchas normas *oficiosas*: existen comprensiones tácitas que algunos no comparten o no conocen.

Los mapas pueden clarificar y comunicar estas normas no escritas.

Cuando el grupo se forma, a menudo prevalece la cultura más fuerte o dominante de las existentes, mientras que los nuevos miembros del grupo o los que tenían una cultura menos dominante quedan desestabilizados por la transición. Éstos suelen pensar que se les pide que sean personas diferentes, y en cambio raramente se dan cuenta de que sólo necesitan aprender otra forma de navegar.

Casos prácticos

Concienciación en grupo

Nuestro primer testimonio proviene de una administración francesa que lanzó, hace algún tiempo, un plan estratégico para un centro socio-sanitario. Uno de sus ejes consistía en la mejora de la acogida.

Se reunieron dos grupos de directivos con una semana de diferencia, estrictamente bajo las mismas condiciones (en el mismo lugar y con el mismo dinamizador) y con el mismo objetivo: determinar cómo mejorar la acogida. La única diferencia fue la utilización del mapa mental para dinamizar la reunión en el segundo caso.

La primera reunión fue poco productiva: *«He perdido el tiempo»*, *«Con la de trabajo que tengo acumulado y tener que asistir, vaya, por el resultado hubiera hecho mejor no yendo»*... Llovían las críticas.

En la segunda reunión, el dinamizador cambió de táctica y decidió emplear mapas mentales.

A pesar de compartir las mismas condiciones de partida (dos grupos homogéneos, con los mismos objetivos en tiempos casi idénticos), los resultados fueron incomparables: más intercambio de ideas y un ambiente bastante mejor.

Además, el mapa mental reveló una disfunción que el primer grupo no detectó: la utilización conjunta de dos correos electrónicos y dos agendas electrónicas diferentes daba lugar a ciertas dificultades de comunicación.

Gestión de crisis

El ejemplo de los bomberos de Nueva York pone de manifiesto cómo la utilización de mapas mentales puede llegar a resultar decisiva e incluso vital.

Ante las situaciones de urgencia, este cuerpo no tiene derecho al error, y debe actuar con rapidez. El empleo de mapas mentales se ha convertido para los bomberos de Nueva York en algo natural e indispensable. ¿Cómo?

Cuando se produjeron los atentados del 11 de septiembre, en pocos minutos supieron con qué recursos podían contar. Esto lo consiguieron a base de ir recopilando en un mapa mental informaciones de diferentes niveles a medida que iban disponiendo de ellas, y reclasificándolas para darles una coherencia legible. Pudieron observar progresivamente la magnitud del problema y las posibles soluciones que se desprendían. El mapa mental era entonces un documento de valor inestimable para evaluar los progresos del grupo hacia su objetivo.

En un mapa como éste, existen tres niveles de lectura: el nivel global, el nivel por áreas y el nivel detallado.

- **Nivel global.** Tras la primera ojeada, el jefe de los bomberos obtiene una visión de conjunto de los medios de los que dispone en aquel momento: bomberos, camiones, ambulancias, accesos, enfermeras, plazas en los hospitales...
- **Nivel por áreas.** Se materializan a través de nubes en los mapas mentales. Es posible tener una idea de un grupo de elementos visuales más o menos separados (manchas de color, lunares) que contribuirán a dar más precisiones sobre un tema determinado: cuántos medios (bomberos, camiones, ambulancias, enfermeras) hay disponibles en la zona Sur.
- **Nivel detallado.** Es la lectura de una rama: ¿cuántos bomberos en la puerta Sur?

En las láminas centrales del libro se puede ver un ejemplo de mapa mental, utilizado en la actualidad por los bomberos franceses (lámina n.º 2).

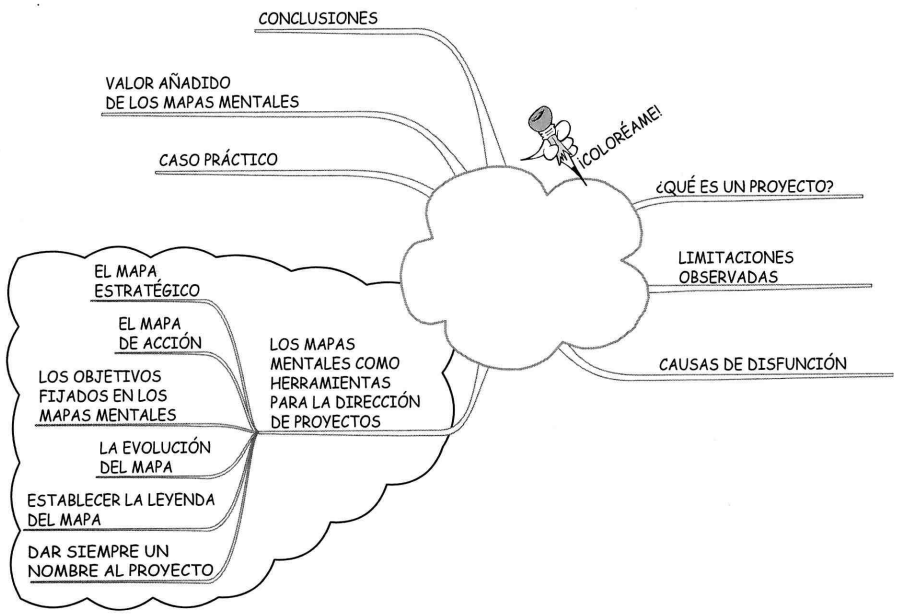
Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

7

Dirigir los propios proyectos

Cualquier proyecto, así como cualquier diseño, cumple dos funciones: materializa el pensamiento, lo que permite al autor saber mejor lo que quiere; y comunica el pensamiento, lo que permite a los demás no permanecer indiferentes ante la intención que se les plantea.

JEAN-PIERRE BOUTINET[1]



1. Boutinet, Jean-Pierre, *Psychologie des conduites à projet.* PUF, 1999.

El objetivo de este capítulo es mostrar cómo los mapas mentales pueden ayudarnos en la construcción de proyectos. ¿Qué ayuda pueden ofrecernos para reunir ideas y personas en torno a un proyecto? ¿Podemos *conocer* el movimiento de un proyecto, en el espacio y en el tiempo, hacia su objetivo? Tradicionalmente empleada en el marco de las obras públicas, la gestión de proyectos ha acabado por instaurarse en el conjunto de la economía.

Permite modernizar y reorganizar departamentos o actividades, refundir o aplicar nuevos métodos de trabajo, así como producir y difundir nuevos productos o servicios.

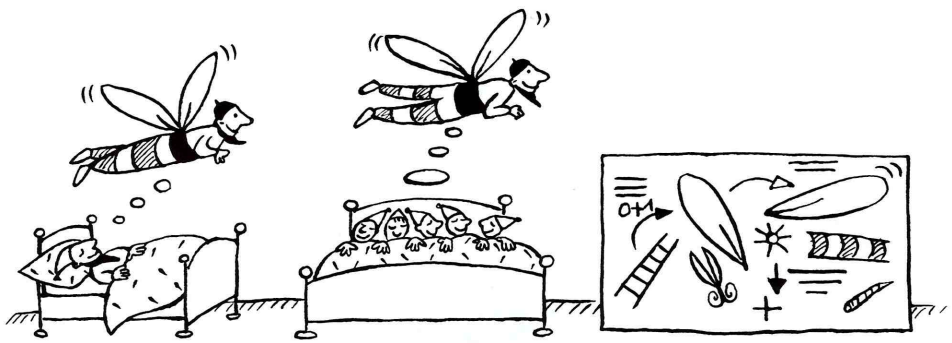
Involucrarse en la dirección de proyectos es aceptar la ruptura con los modos de funcionamiento tradicionales: no se trata ya de ir realizando las etapas previstas siguiendo un procedimiento, sino de conducir un proceso dinámico en interacción permanente con el medio.

El mayor reto que debemos afrontar es el de la abundancia de datos ante la escasez de recursos: tiempo, competencias o financiamiento para la realización de nuestro proyecto.

¿Qué es un proyecto?

La gestión de proyectos consiste en un conjunto de acciones dirigidas a velar por la realización de un proyecto y su optimización, desde la definición de los objetivos hasta el cierre del proyecto.

El proyecto es la transformación de un sueño en imaginario colectivo y después en estrategia.



La lógica del proyecto tiende a una idea simple: todo proyecto es una predicción autocumplida. El proyecto resulta del desfase diagnosticado entre la situación actual y una situación futura deseable o esperada. Al indicar el resultado deseable, se tiende a reducir este desfase a través de la aserción. Nos proyectamos hacia el futuro y, como los sueños son comunes tienden a desarrollar una lógica participativa. El proyecto conduce a la lógica participativa del mismo modo que la lógica participativa conduce al proyecto.

- Se fija el **rumbo** constatando el desfase entre el diagnóstico actual y el futuro deseable con voluntad de reducirlo.
- La comunicación del proyecto (de cambio) clarifica el futuro (deseado o esperado) y tiende a conferirle un **sentido** (un significado y una orientación).
- El **sentido** promueve la unidad (y a la inversa) en una representación unitaria del proyecto en el cual se participa, que se convierte en un *concepto unificador* que canaliza las diferencias y moviliza las energías.
- La unidad genera una **comunidad** (del mismo modo que también resulta de ella) en tanto se establece un vínculo entre la expansión individual y el desarrollo de la institución. Se crea un lenguaje común y aparecen referentes compartidos. Se despliega un imaginario común a partir de representaciones que ya han cambiado como consecuencia del diagnóstico.

¿Cuáles son las limitaciones observadas?

A menudo se oye en los pasillos de las empresas: «Este proyecto va demasiado despacio», «Siempre somos los últimos en enterarnos», «Otra gran idea que se perderá por el camino».

Las *Casandras* nunca faltan a lo largo de la vida de un proyecto. A la vista del índice de fracasos de muchos programas, podríamos sentirnos tentados de darles la razón.

Las trabas que aparecen aquí son limitaciones...

- de tiempo,
- de cooperación,
- de coordinación,
- de multiplicación de los intervinientes,

- de presupuesto,
- de cualidad,
- de complejidad creciente de nuestro entorno,
- de dominio de los programas informáticos de gestión de proyectos, demasiado sofisticados,
- de rapidez de la circulación de la información acerca del progreso del proyecto entre los diferentes actores.

División tayloriana del trabajo

Para llevar a cabo un proyecto que abarca múltiples dimensiones (aspectos técnicos, financieros, legales, humanos...), tenemos la costumbre de recortar el proyecto en *trocitos* y confiar cada uno de ellos a un especialista diferente. Esta forma de organización es una herencia de la división del trabajo en tareas elementales derivada del taylorismo, que fomenta que cada uno se encierre en su propia especialidad. ¿Cómo coordinar las diferentes partes que intervienen en un proyecto?

Otros síntomas

- Proyectos con una preparación insuficiente: objetivos ambiguos, infraestimación del trabajo que implica el proyecto, falta de asesoramiento.
- Arranque fallido: exceso o falta de comunicación, reflexión estratégica insuficiente, choque frontal con otras prioridades.
- Derrape en la puesta en marcha.
- Falta de finalización de los proyectos.
- Retraerse en el trabajo rutinario.

Las causas de las disfunciones

Entre las dificultades está la falta de coordinación entre la visión, los valores y las acciones. En una organización existen tres niveles de aprendizaje y cambio:

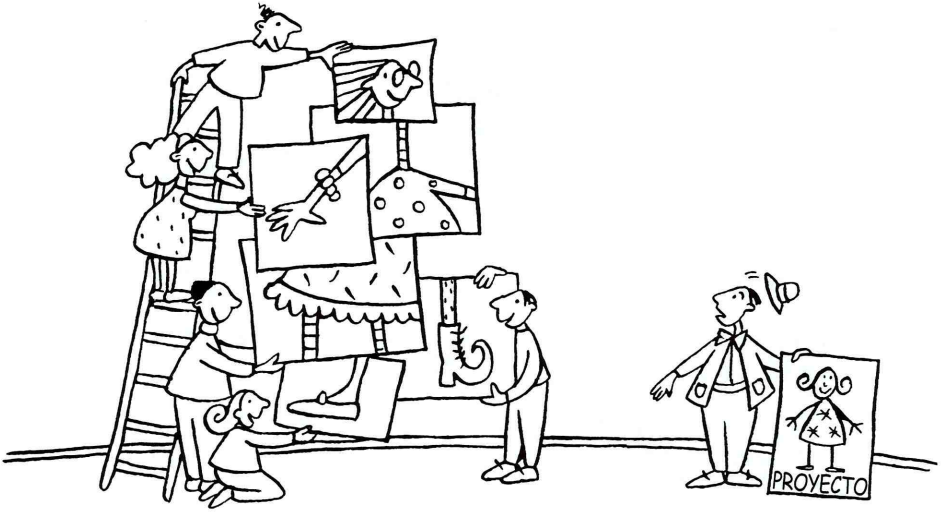
- El primer nivel se refiere al entorno en el que se mueve la empresa y sus miembros, el medio en el que actúa e interactúa. Es el **¿dónde?** y el **¿cuándo?**
- El segundo nivel abarca los comportamientos y las acciones específicas de la organización o de los individuos. Es el **¿qué?**
- El tercer nivel consiste en las estrategias, las competencias y las habilidades que orientan las acciones de la organización o del individuo dentro del entorno. Es el **¿cómo?**

Falta de una imagen común

Laurel y Hardy en una película en blanco y negro. Laurel grita: «¡Nos atacan los indios!». Hardy pregunta: «¿Cuántos son?», y Laurel responde: «Dos mil». Hardy concluye: «Muy bien, ¡vamos a rodearlos!».

Más allá de la broma: nuestras acciones también se llevan a cabo a partir de nuestra visión del mundo.

La mayor parte del tiempo, los actores de un proyecto no disponen de una visión común de la evolución del proyecto, ni de lo que será éste una vez terminado. El hecho de recortar el proyecto en tareas que se reparten entre los actores en función de sus competencias reconocidas incita a que cada uno se limite a hacer lo que le toca hacer, sin preocuparse de lo que hagan los demás. En este modo de funcionar, sólo el director del proyecto dispone de una visión global, pero el conjunto del equipo no comparte una visión común. La circulación de la información sigue una dirección vertical, desde cada uno de los miembros del equipo hasta el director del proyecto y a la inversa. No existe un lugar donde se pueda ver el estado de progreso del proyecto. Y en caso de que esté previsto un seguimiento, no se toma en cuenta más que la variable tiempo, lo que implica un límite por sí mismo.



Los mapas mentales como herramientas para la dirección de proyectos

En un proyecto pueden distinguirse dos tiempos fundamentales:

- La ESTRATEGIA (el mapa estratégico: objetivos).
- La TÁCTICA (el mapa de actuación: acciones para conseguir los objetivos).

Así, el proyecto se estructura de la manera más simple: NOMBRE, OBJETIVOS, ACCIONES (los ACTORES y el PLAZO se añadirán en el mapa de actuación).

El nombre del proyecto se coloca en el centro.

En el mapa del plan de actuación, la rama de las acciones se amplía con subramas dedicadas a un actor, que se concretan con la asignación de un plazo. Si la acción se atribuye a varias personas, un vínculo de hipertexto marcará la coproducción subsiguiente.

Pueden utilizarse diferentes variantes con estructuras equivalentes:

- Mapa estratégico.
- Mapa de actuación.
- Mapa del histórico y raíces de la organización.

- Mapa de logros anteriores o actuales.
- Mapa del contexto.
- Mapa de visión estratégica.

El mapa estratégico

El dinamizador va guiando al grupo, reunido para la ocasión, hasta llegar a una comprensión común de la situación actual. Se van explorando futuros guiones y se escoge uno que será concretado en el mapa de la correspondiente actuación.

La sesión de trabajo ayudará a los participantes a:

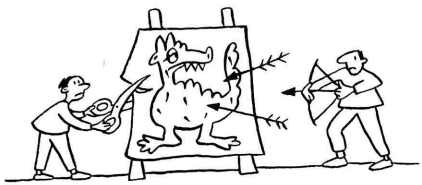
- Identificar los factores que han llevado a la situación actual.
- Comprender colectivamente las direcciones hacia las que se avanza.
- Descubrir las tendencias y retos que conforman su futuro.
- Explorar guiones innovadores para responder a los retos detectados.
- Desplegar un plan de acción para aplicar el guión elegido.

El nombre de esta herramienta no es un detalle baladí: tomar parte en la estrategia resulta valorizador para todos los actores de un proyecto.

Se pide a los participantes que apunten sus ideas sobre el tema escogido, y luego que vayan pegando los *Post-it*® en una pared trazando flechas unidireccionales entre los fragmentos de información. Ésta es ya una etapa. Sin embargo, todavía no sacamos provecho de todas las potencialidades de los mapas mentales.

Podemos hacer más: en efecto, ¿por qué no dibujar los objetivos y los obstáculos? Por ejemplo, ¿quién nos impide dibujar un pantano en nuestro mapa estratégico para representar un área de ambigüedad en las relaciones entre dos entes, o bien una flecha quebrada para caracterizar las dificultades entre dos departamentos, o una fortaleza para representar el departamento de recursos humanos?

Nuestra imaginación sabe muy bien cómo inventar metáforas con sentido. Esto presenta una ventaja, y es que el objeto dibujado hace las funciones de chivo expiatorio. Si hay que echar las culpas a alguien, será al propio objeto.



Esto nos permitirá liberar energías y eventualmente poder burlarnos de nuestro propio comportamiento.

Estamos entonces en condiciones de captar todas las ideas e informaciones al ritmo que van llegando. El equipo del proyecto se maneja con agilidad con los conceptos, determinando los puntos clave que formarán esta comentada visión común en cuya dirección tenderá todo el proyecto.

El objetivo del mapa estratégico es mostrar las relaciones complejas que existen entre los distintos datos que se encuentran dispersos entre la mente de los participantes, los expedientes de la empresa, la Web, libros, etcétera, con el fin de obtener una recopilación de información que proporcionará las primeras pistas para la reflexión.

¿Cuándo utilizarlo?

Este mapa estratégico puede cubrir el pasado, el momento actual, las tendencias futuras, los guiones.

Al inicio del proyecto, realizamos el mapa estratégico para plantear el problema antes de cualquier veleidad de solución. Se trata sobre todo de buscar oportunidades a partir de un diagnóstico compartido.

Conocemos la importancia del hecho de que todos los actores del proyecto compartan la misma visión del mundo para el éxito de éste. El imaginario colectivo «hace existir» el proyecto en las mentes de cada uno antes de que se haga realidad.

El uso del mapa estratégico se reserva para la detección del problema y para su comprensión colectiva, o bien para cartografiar el proceso y establecer pistas, pero no se extiende a la fase operativa, en la cual se empleará el mapa de actuación.

¿Cómo funciona?

Al comienzo de un proyecto, nos encontramos con un caos de ideas. Constatamos que los problemas están casi siempre compuestos por fragmentos individuales de información que se vinculan unos a otros en un mismo sentido. La dimensión del problema viene determinada simplemente por el número de fragmentos de información y por el tipo de relaciones que los unen. Esto es precisamente lo que aporta el mapa mental: relaciones entre palabras clave, colores y dibujos.

Si nuestro problema es gestionar un proyecto como el de construir una casa, preparar un evento o analizar una estrategia, todo lo que necesitamos saber es: «¿Cuáles son los fragmentos de información?», y «¿Cómo podrían organizarse para ayudarnos a comprender el problema y dar lugar a una solución efectiva?».

Para encontrar las soluciones, vamos a utilizar una herramienta de uso muy generalizado, los *Post-it®*.

Estas notitas de quita y pon poseen tres características que pueden ayudarnos a resolver las dificultades de un problema:

- Tienen más o menos el tamaño adecuado para recoger un fragmento de información de un problema.
- Son fáciles de pegar sobre una superficie lisa y no se mueven de sitio.
- Pueden arrancarse de manera fácil y rápida para volver a pegarlos varias veces.

Estas características hacen de los *Post-it®* la herramienta de base ideal para resolver problemas de gestión de proyectos. Las utilizaremos para realizar mapas mentales colectivos durante la fase de comprensión del problema y luego para el plan de actuación.

Nuestra experiencia nos permite observar que cuanto más fácil de utilizar sea la herramienta, más destacables serán los resultados.

Cada idea se transcribirá en un *Post-it®*. Escogeremos el tamaño para que el texto que escriba uno de los participantes resulte legible para el resto. Éste será el funcionamiento básico. El truco consiste en organizar luego estos fragmentos de información en mapas mentales gigantes para obtener un mapa estratégico y uno de actuación una vez planteado el diagnóstico.

> TRUCO. Utilizar *Post-it®* o bien una barra de pegamento de quita y pon[2] para transformar cualquier hoja de papel en una nota reposicionable. Mejor aún si son notas ovales, ya que ello evitará el efecto visual de alineación y optimizará el espacio del que disponemos (recomendamos visitar la página www.ovalmaps.com).

Los mapas mentales presentan la información de manera no lineal, de modo que su aspecto radial permite reorganizarlos fácilmente. Con todas

2. Estas barras o *roll-on* de pegamento de quita y pon pueden encontrarse en casi cualquier papelería o gran superficie a precios razonables (del orden de 1,2 o 3 €).

las informaciones reunidas en una misma pantalla (en el caso de utilizar un programa de *Mind Mapping*) o en una misma hoja, el grupo es capaz de conectar diferentes ideas entre ellas, así como de descubrir aspectos olvidados o que no aparecen a priori, y sobre todo se encuentra en condiciones de mover las notas para crear encadenamientos lógicos.

Para poner en juego todas las potencialidades de los mapas mentales, vamos a utilizar el color mediante rotuladores (de agua para no manchar la pared, lo que puede ocurrir según el tipo de papel), fotos, dibujos...; en resumen, todo lo que pueda liberar la creatividad. El pegamento de quita y pon permite esta libertad de poner cualquier documento en cualquier parte del mapa. A menudo empleamos únicamente la escritura como soporte para la transferencia de nuestras ideas. También se pueden utilizar imágenes, colores, relaciones entre las ideas, etcétera.

Para gestionar el proyecto, tenemos siempre los mismos elementos: el nombre del proyecto, los actores, los objetivos, los diversos obstáculos y las acciones.

Pediremos a los participantes que anoten sus ideas, ya sea en una hoja de borrador o directamente en notas *Post-it®* de diferentes colores:

- Los actores en azul.
- Los objetivos en naranja.
- Los obstáculos en rojo.
- Las acciones en amarillo.

Los participantes no sólo deben escribir sus ideas sino también dibujarlas o caricaturizarlas en caso de que no se consideren lo bastante dotados para el dibujo. Una vez realizada la recogida de ideas, se reorganizarán mediante flechas entre ellas. En los *Post-it®* azules, se puede estilizar un personaje, un actor del proyecto. El actor puede dibujarse o caracterizarse a sí mismo. ¡Así no podrá criticar su propio retrato! Los objetivos en naranja pueden colocarse en tres círculos concéntricos como en una diana. Los obstáculos se dibujarán: una montaña de papeles, un teléfono cortado representando falta de comunicación...

Poco a poco se va construyendo una imagen de la realidad según el sentir colectivo: cada uno aporta una pieza del puzle.

Así, tenemos presentes tres elementos de los mapas mentales: los colores, las ideas y los dibujos, que interrelacionaremos para hacer emerger un sentido.

Colocaremos las notas de quita y pon en cuatro apartados que harán de *parking* en la pared: actores, objetivos, obstáculos y acciones.

Las iremos colocando por ramas que iremos dibujando en la pared a partir del centro de la hoja, donde se encuentra el nombre del proyecto.

Para construir el mapa estratégico, situaremos las ideas por relaciones: Nombre/ Objetivos/ Acciones.

A continuación construiremos el mapa de actuación uniendo las notas amarillas (relativas a las acciones que realizar) a la o las personas (en azul) que asumirán la responsabilidad de la que se trate. En este momento será posible responder a la pregunta: «¿QUIÉN HACE QUÉ en el proyecto?». Los *Post-it®* amarillos podrán incluir datos sobre su duración (fecha de inicio/ fecha de finalización, subordinación al cumplimiento de otra tarea, recursos que movilizar...).

La cuestión de la subordinación entre ciertas tareas (algunas no pueden iniciarse hasta que otras estén terminadas) puede resolverse elaborando un *planning* de Gantt.[3]

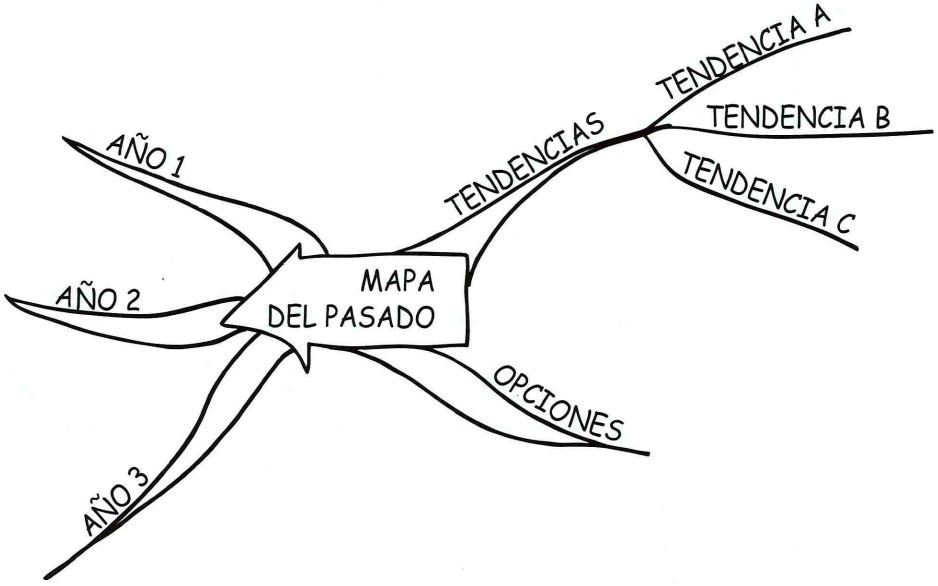
Una de las ventajas del mapa es que pone de manifiesto las dependencias entre los actores, lo que, a menudo, para muchos representa un descubrimiento. Incluso el director se da cuenta de sus dependencias. Esta toma de conciencia de que todo está interrelacionado lleva a abordar la vertiente sistémica del funcionamiento de la empresa.

Las notas y las relaciones que van emergiendo permiten visualizar las informaciones que circulan entre dos entes. En numerosos casos, los emisores de la información no saben si ésta ha servido para algo, ni su continuidad, ni cómo ha sido trabajada posteriormente. Asimismo, la diferenciación entre verdaderos y falsos problemas se efectúa también en este momento. Los impactos pueden señalarse con flechas de otros colores, lo que tiene la ventaja de representar la realidad con más precisión. Por ejemplo, unas flechas rojas que señalen impactos pueden precisar lo que las flechas lineales de relaciones entre las ideas no podrían mostrar. Así pues, la imagen de la realidad se construye colectivamente, siempre con los dibujos como transición entre los actores.

3. Diagrama de barras horizontales que indican las duraciones de las diferentes acciones y su concatenación.

Los mapas históricos

Una ojeada rápida al pasado permite poner en perspectiva la situación actual. Los participantes disponen así del contexto del tema. El tiempo dedicado a esta búsqueda será voluntariamente breve para evitar un análisis demasiado extenso. El resultado que se persigue es el de empezar a compartir ideas entre los miembros del grupo. Colocaremos los *Post-it®* relativos al pasado en la pared, ordenados por fechas sobre las ramas AÑOS, TENDENCIAS, GUIONES y OPCIONES.



La ubicación de las diferentes ramas (años en la parte izquierda, tendencias arriba a la derecha, opciones abajo a la derecha) introduce ya la noción del tiempo que va pasando de izquierda a derecha, como encima de una línea del tiempo. Voluntariamente simple, esta distribución constituye el armazón necesario para ayudar a la conexión de las ideas del tema estudiado.

Mientras nosotros cartografiamos estos elementos, los miembros del grupo empezarán a tejer relaciones entre lo que han vivido, lo que viven y lo que les podría ocurrir. El marco visual del mapa colgado en la pared incluye los componentes culturales de todos. Los actores empezarán a ver cómo vincular sus propias realizaciones con las de las demás personas pre-

sentes en un plan que incorpore lo mejor de cada uno. No nos encontramos en un sistema de competencia sino que se nos invita a aprender de los demás.

El mapa de la historia de la organización

Los mapas históricos son una forma potente de captar la historia de la herencia de una organización, los retos que ha afrontado y cómo los ha superado, los éxitos, las lecciones aprendidas, los valores fundamentales y las competencias adquiridas mediante la experiencia.

El objetivo de esta herramienta es apreciar nuestra historia, las tendencias que hemos detectado. En una organización, es importante crear un cuerpo común sobre la historia utilizando un medio participativo. Cuantos más puntos de vista sobre la organización recojamos, más personas se verán incluidas en la recopilación y mejores serán las posibilidades de éxito del cambio organizativo.

«Cuando no sepas adónde vas, no olvides de dónde vienes» (proverbio de Togo).

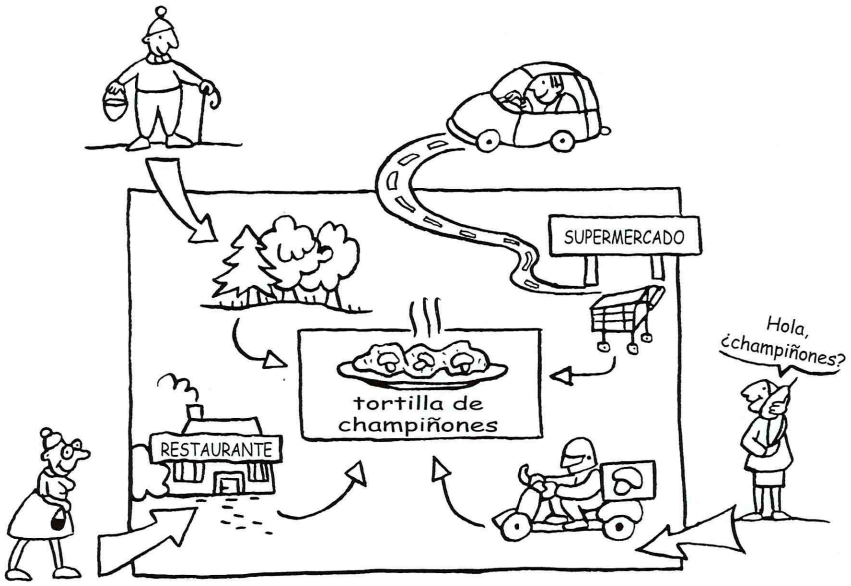
¿Cómo hacerlo? Se trata de plantearse las tres preguntas siguientes:

- ¿Qué hacíamos antes?
- ¿Cómo lo hacíamos?
- ¿Adónde queríamos ir antes?

El proceso empieza extendiendo un papel de embalar de color blanco sobre las paredes de la sala de reunión. Con ayuda de notas *Post-it®*, los participantes irán situando los acontecimientos que recuerden a partir de un núcleo encima de **tres líneas del tiempo: una línea del tiempo personal, una línea del tiempo de la empresa y una línea del tiempo global**. Ésta es la ocasión para que el grupo confronte sus percepciones, las relaciones entre acontecimientos pasados, los obstáculos que había en aquellos momentos, los resultados obtenidos y lo que hubiera habido que hacer para conseguir los objetivos. En función del tiempo disponible pueden aportarse fotos, documentos pasados o incluso muestras de las producciones de los años de los que se trate. Se pueden identificar ciclos y momentos de ruptura, así como comprender la necesidad de optar por opciones dolorosas y olvidarse de ciertas confortables rutinas.

El mapa es un medio eficaz para romper las barreras de incomprensión que puedan existir entre los socios de un proyecto. A menudo, el

conflicto surge debido a que cada uno piensa que el camino que él defiende es el único posible. Los mapas mentales revelan otras perspectivas, al cambiar el punto focal de los puntos de vista individuales y crear la oportunidad de visualizar distintas soluciones a un mismo tiempo.



Por grupos de seis a ocho personas analizaremos distintos momentos de las diferentes tendencias. ¿Qué hipótesis hacen las personas respecto al futuro? ¿Cómo conciben el futuro próximo las diferentes tendencias e hipótesis?

Si retomamos el ejemplo del 11 de septiembre, en la línea del tiempo global se encontrarían las torres; en la línea de la empresa, las medidas de seguridad Vigipirate; y en la línea personal, el cambio de destino de las vacaciones. El mapa mental permite enlazar estos tres acontecimientos a través de una línea trazada entre ellos. El núcleo del mapa mental recibe el nombre de mapa histórico.

El mapa de los logros de la empresa

Existe otro tipo de mapa: el de los logros de la empresa. Este mapa permite identificar las raíces que sostienen la organización y, por consiguiente, exteriorizar sus cualidades. Paralelamente, esto da permiso al

personal y a los clientes de la empresa para interiorizar sus logros y para continuar confiando en la organización que les emplea o les satisface.

Los mapas sobre el presente

Si el mapa mental se ha elaborado en una reunión anterior, podrá servir de punto de partida para el análisis de la situación actual del problema que nos preocupa ahora. Las ramas se prolongarán proporcionalmente. Si no, partiremos de un nuevo mapa.

Una vez delimitado el tema por todo el grupo, es posible crear subgrupos de unas ocho o diez personas para que creen sus mapas, que posteriormente se fusionarán en un mapa general. Podemos pedir a los diferentes subgrupos que trabajen todos sobre el mismo tema, o bien que cada uno examine un aspecto más en detalle. Para un proyecto de organización de la acogida, uno de los grupos puede estudiar la recepción de los clientes, el otro la atención telefónica y el otro la atención al personal. En este caso, los mapas de cada grupo se presentarán a todo el conjunto para debatirlas y validarlas. El proceso entero (de funcionamiento de la acogida, en nuestro ejemplo) será construido por el conjunto del grupo. Se identifican los puntos críticos de mejora para empezar a establecer los diferentes elementos de un programa destinado a resolver este problema.

Los mapas de contexto

La existencia de cualquier organización se produce dentro de un contexto más amplio que se encuentra en constante cambio. Las empresas que comprenden su entorno actual y que exploran cómo anticipar el futuro están mejor preparadas para aprovechar las oportunidades y desactivar las amenazas. Los mapas de contexto transmiten las tendencias y las incertidumbres críticas a través de una estructura visual que ayuda al espectador a captar la información con mayor facilidad.

- ¿Cómo hacerlo?

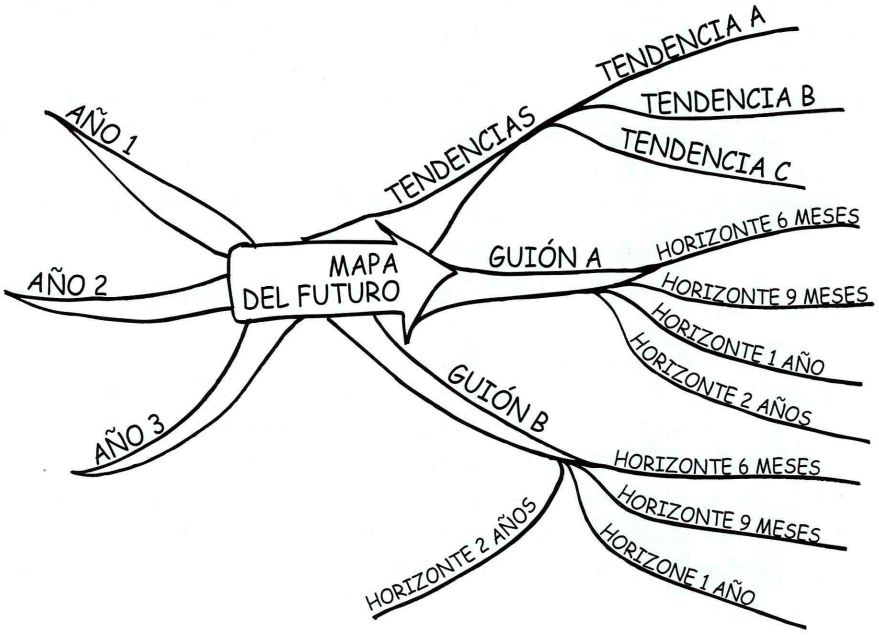
Para los mapas de contexto se puede utilizar toda la información que vaya saliendo a lo largo de la reunión de creación de este mapa, y transformarla en un mural de varios metros cuadrados que se mostrará en la siguiente reunión apartando un papel que lo cubra y acompañándolo de una fotocopia en color que aumentará el impacto en los asistentes.

El resultado de este mapa es que los participantes pasan a compartir un destino común, una misma visión. Aquí, la interiorización que puede derivarse del mapa hace de él una elección estratégica de comunicación. El mapa se elabora a partir de dibujos hechos a mano o con la ayuda de un programa de *Mind Mapping*, lo que permitirá el envío de documentos digitalizados casi en tiempo real.

Se plantean entonces las mismas preguntas que para el mapa histórico de la organización, pero ahora en presente:

- ¿Qué estamos haciendo ahora?
- ¿Cómo lo estamos haciendo?
- ¿Adónde queremos ir?

Los mapas sobre el futuro



Este esqueleto de mapa mental permite escoger las ideas según el guión deseado. Preferentemente designaremos cada guión con una letra en lugar de con un número, lo que podría inducir, conscientemente o no, a una elección o una clasificación previa.

Se pueden utilizar rotuladores de diferentes colores para hacer las flechas base de los distintos guiones.

Las etapas de un mapa que domina el horizonte

- *Objetivo:* coordinar los objetivos a corto y a medio plazo con la visión de la organización.
- *Contexto:* generalmente en talleres realizados por las partes participantes, que reciben el mandato de realizar el proyecto.
- *Duración:* de 1 a 2 horas con diez personas (en caso de grupos más grandes, dividirlos en subgrupos).

Mapas de visión estratégicos

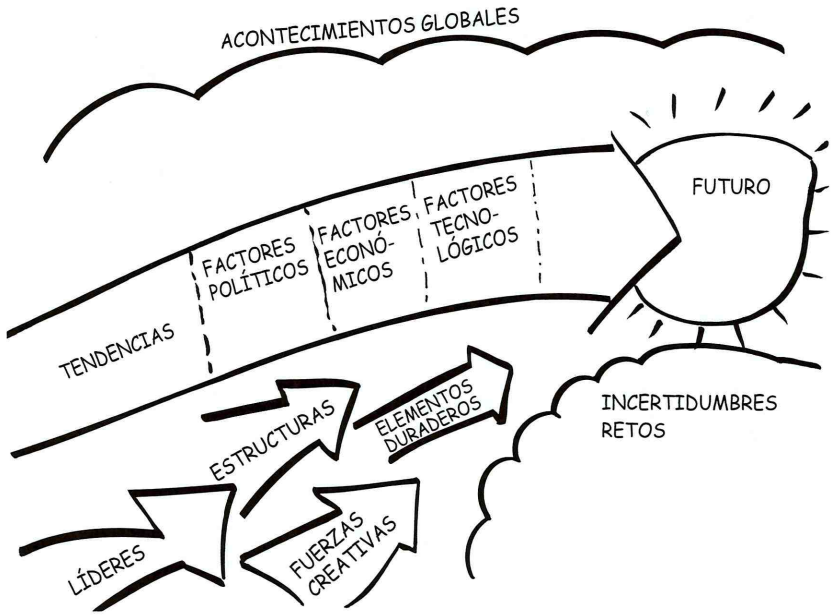
El intento de transmitir la visión de una organización únicamente mediante palabras frecuentemente da lugar a formulaciones complejas y enredadas o bien a simplificaciones excesivas. Un mapa de visión transmite al mismo tiempo el futuro deseado y las iniciativas estratégicas. La organización se propone entonces desplazarse hasta esta visión en un formato gráfico que invita al espectador a entrar en el juego, e incluso a entrar en la imagen interiorizando los objetivos planteados. En efecto, nos resulta más atractivo dirigirnos hacia un objetivo concreto si sabemos qué es lo que se espera de nosotros que si no sabemos exactamente adónde se nos pide que vayamos.

¿Cómo hacerlo?

Se plantean entonces las mismas preguntas que para el mapa histórico o el mapa del contexto, pero ahora en futuro:

- ¿Qué haremos mañana?
- ¿Cómo lo haremos?
- ¿Adónde querremos ir conjuntamente?

Estas preguntas no son en ningún caso baladíes, sino que constituyen cuestiones verdaderamente estratégicas. Al proyectarnos hacia el futuro, tenemos más posibilidades de dominarlo.



El mapa de actuación

El mapa de actuación termina el proceso respondiendo a la pregunta: ¿quién hace qué, y cuándo?

Su objetivo

Los mapas de actuación se realizan para decidir lo que debe hacerse y en qué orden. Básicamente, el mapa de actuación es una forma detallada del mapa estratégico. Especifica las acciones que se derivan de la táctica necesaria para llevar a cabo el objetivo del proyecto. A menudo, las anotaciones de un mapa de actuación representan acciones concretas, que pueden abarcar desde funciones amplias como puede ser la «venta de productos» hasta funciones más específicas como «elegir a los subcontratistas» u «organizar una reunión». Las flechas, en general significan «a lo que le sigue...».

En la mayoría de los mapas de actuación, cada una de las notas indica un mismo grado de actuación. No se espera, por ejemplo, que «construir una casa» y «organizar una reunión» se encuentren a un mismo nivel del mapa. Pueden insertarse numerosos niveles de actuación. Si tomamos el

nivel inferior, una simple nota de un mapa puede desarrollarse en un mapa completo. De este modo, el mapa puede abarcar todas las actividades de una organización.

Una vez identificadas las oportunidades, los obstáculos y los objetivos a partir del mapa estratégico, es conveniente determinar qué acciones se derivarán de esta clasificación. Por ejemplo, ¿qué nuevas actividades requerirá el cumplimiento de tal o cual objetivo? Igualmente, hay que determinar las acciones que se van concretando para evitar un obstáculo, quién las realizará, en qué plazo y con qué recursos.

Si el mapa estratégico es demasiado grande, y tiene que ampliarse todavía más con abundantes acciones, pueden elaborarse *mapas hijos*. Un mapa hijo se elabora a partir de una rama del mapa matriz, cuyo tema central se convertirá en el núcleo del mapa hijo. Cada subrama de la de origen será una rama del nuevo mapa. Cada actor puede pegar un *Post-it*® especificando las fechas de inicio y de finalización de sus acciones así como, en su caso, el estado de progreso en que se encuentran expresado en porcentajes.

En cada reunión de seguimiento podrá verse el estado en que se encuentra cada acción con una simple ojeada. Mediante una modificación realizada con un programa de *Mind Mapping* o con un programa de gestión rápida de proyectos como el *Project-Kickstart* podrá enviarse el diagrama de Gantt en formato papel o electrónico (en este caso, por correo electrónico o intranet).

¿Cómo llevarlo a cabo?

En cualquier momento, el equipo del proyecto puede visualizar rápidamente en qué punto se encuentra la aplicación del proyecto.

Asimismo, el equipo puede guardar constancia de las informaciones clave. El formato lineal habitual de los documentos coarta la capacidad de las personas para salirse del marco y desarrollar su creatividad. El uso de sistemas lineales induce inevitablemente a iniciar la reflexión por el comienzo de la lista y a acabarla por el final de ésta. De manera consciente o inconsciente, los participantes tratan los primeros datos como si fueran más importantes o urgentes que el resto. Y si la lista ocupa más de una página, el equipo perderá de vista las prioridades.

Los mapas presentan la información de manera no lineal sino con una estructura radial que permite reorganizarlas con facilidad. Con todas las informaciones reunidas en una misma pantalla o en una misma hoja, el grupo es capaz de conectar diferentes ideas entre ellas, así como de descubrir aspectos olvidados o que no aparecen a priori, y sobre todo se encuentra en condiciones de mover las notas para crear unos encadenamientos lógicos.

El mapa de actuación precisa quién hace qué, cómo y cuándo.

Pueden irse aportando precisiones relativas a los medios, a los plazos, a la sucesión de tareas, a los resultados esperados o a los recursos asignados. Los mapas que se creen servirán para hacer el seguimiento del proyecto en el tiempo. Todos los mapas serán enviados a cada uno de los actores, incluido el superior que haya delegado los medios o los recursos humanos, y tanto a nivel interno como externo si es necesario.

La memoria del proyecto se conservará con la reutilización de los mapas, que se irán prolongando paralelamente al proyecto, lo que permitirá «ir viendo crecer al pulpo», saber en cada momento qué acciones se han realizado ya y cuáles quedan por realizar.

Los objetivos fijados en los mapas mentales para dirigir un proyecto

Llevar a cabo un proyecto con éxito requiere una sutil combinación de creatividad, rigor, coherencia y cohesión. Si bien mezclar creatividad y rigor puede parecer algo complicado, para llegar al objetivo final de nuestro proyecto es necesario pasar por estos estados sucesivos. Un buen proyecto parte siempre de una fase de pensamiento creativo –en tanto que el proyecto precisamente va a cambiar el orden existente– antes de pasar a las fases de análisis, decisión, aplicación, apropiación, informes y evaluación.

Lo principal es disponer de los instrumentos más simples que puedan cumplir la función de sistema de información único, coherente y cohesionado a lo largo de todo el proyecto, a saber: que puedan captar la creatividad de los actores del proyecto para hacer aparecer soluciones innovadoras; ayudar a la formulación de los objetivos; permitir el análisis de los diferentes guiones; ayudar a la decisión; planificar su realización; organizar la comunicación de modo que los actores puedan apropiarse las informaciones, así como los comités consultivos (en su caso) y los beneficiarios finales (por ejemplo, creando una memoria del proyecto o un manual de uso o de procedimiento); ser la memoria del proyecto; y, finalmente, permitir la evaluación final del producto o servicio.

La evolución del mapa paralelamente a la evolución del proyecto

A través de una serie de ajustes sucesivos, el mapa irá evolucionando desde el desorden inicial, con su profusión de ideas sin orden ni concierto, hasta una planificación estricta. En el primer momento del proyecto, el mapa reflejará las opiniones, las ideas y el *brainstorming* que realicen los actores del proyecto, y luego evolucionará hacia una planificación cada vez más rigurosa. Abarcará todos los elementos que se vayan añadiendo a lo largo de la trayectoria, desde las ideas iniciales hasta las palabras clave y las actas de las reuniones realizadas a lo largo del proyecto.

En cualquier momento se podrán reposicionar las diferentes informaciones. Los usuarios del mapa pueden visualizar aquellos contenidos que les interesen en función de su propio criterio de selección: color, lugar, fecha, formas, imágenes, dibujos... Lo importante es crear y utilizar los mapas mentales según un modo lógico y creciente. De este modo, podemos estar seguros de que el proyecto resultará comprensible para todos.

Establecer la leyenda del mapa

Establecer la leyenda del mapa es el primer paso que realizar para la construcción en común de la visión del proyecto. No hacer nunca un mapa sin leyenda es un principio cartográfico insoslayable.

Darle siempre un nombre al proyecto

- Limitar el número de palabras para conservar una proporción de equilibrio entre lo analógico y lo digital, entre los elementos gráficos y las palabras.
- Utilizar el color pero sin excederse: dos colores obtienen más impacto que muchos. Otra ventaja: esto simplifica la realización del mapa materialmente.
- Explicitar el significado de los colores de los símbolos empleados en la leyenda.
- Indicar la fecha y el autor en el pie de página, lo que facilitará la actualización y el seguimiento de la memoria del proyecto.

Casos prácticos

A continuación presentamos la realización de un proyecto de servicio de una entidad perteneciente a la administración que se enfrentaba al desgaste de su monopolio y que utilizó los mapas mentales.

El primer elemento importante que destacar es el **ahorro de tiempo** resultante de la reorganización de las ideas durante la fase estratégica. ¿Cuáles son los principales elementos resultantes? Después de dos reuniones dedicadas a recopilar las ideas, las mejoras se apuntaron en notas *Post-it*® y se reclasificaron por temas. La clasificación fue rápida. Unas sesenta ideas se pegaron en una gran hoja de papel dividida en cuatro cuadrantes: así se realizó el establecimiento de prioridades.

Se esbozó un mapa mental de síntesis, herramienta de comunicación que en este caso iba destinada a la comisión directora del proyecto de servicio. El mapa constaba de cuatro ramas:

- Urgente e importante.
- Urgente pero poco importante.
- No urgente pero importante.
- No urgente y no importante.

Otro ejemplo: los diecisiete directivos de una ciudad de 30.000 habitantes se reunieron en un seminario de dos días de duración.

El mapa elaborado en común puso de relieve el hecho de que dos departamentos estaban efectuando casi el mismo trabajo: el departamento

de comunicación interna y el de comunicación externa. Al día siguiente, su proyecto común se bautizó INTREX (contracción de interna y externa). Se produjo la fusión simbólica de dos departamentos en uno. ¿Cuánto tiempo hubiera necesitado la dirección para conseguir esta fusión sin generar múltiples resistencias?

Otro descubrimiento fue el de tres departamentos que trabajaban para obtener una base de datos actualizada sobre las empresas de su territorio: uno iba a emplear la base de datos para el Impuesto sobre el Rendimiento del Trabajo, el otro para la prevención en caso de inundaciones, y el tercero para el desarrollo económico. Aunque trabajaban en oficinas próximas, ninguno de los directivos estaba al corriente de que los dos otros departamentos estaban realizando el mismo trabajo. El mapa les permitió descubrir por sí mismos que podían sumar sus esfuerzos. Apostamos a que las entidades que se encuentran en el mismo caso no son pocas.

Valor añadido del mapa mental

En relación con las etapas del mapa estratégico y del mapa de actuación, pueden observarse varias ventajas.

La etapa del mapa estratégico

En el curso de esta etapa, el mapa permite superar los límites habituales, construir una visión compartida, recopilar rápidamente informaciones que afecten al proyecto provenientes de distintas fuentes. Asimismo, ofrece una triple alternativa de lectura del mapa, y tiene en cuenta la rapidez de asimilación de los lectores.

Superar los límites

Cuando se llega al borde del mapa, no hay nada más. Este conocido síndrome debería atraer nuestra atención. Los límites de nuestros mapas los fijamos nosotros mismos. Siempre podemos ampliarlos.

Nuestro sistema de información puede dilatarse a imagen del Universo. En efecto, como indica Edgar Morin, la transformación del desorden en orden (el desorden constructivo) añade nuevas funciones y capacidades a las estructuras ya existentes. En realidad, la nueva representación

del mundo a la que accedemos no sustituye nuestra imagen anterior, sino que la amplía.

Construir una visión compartida

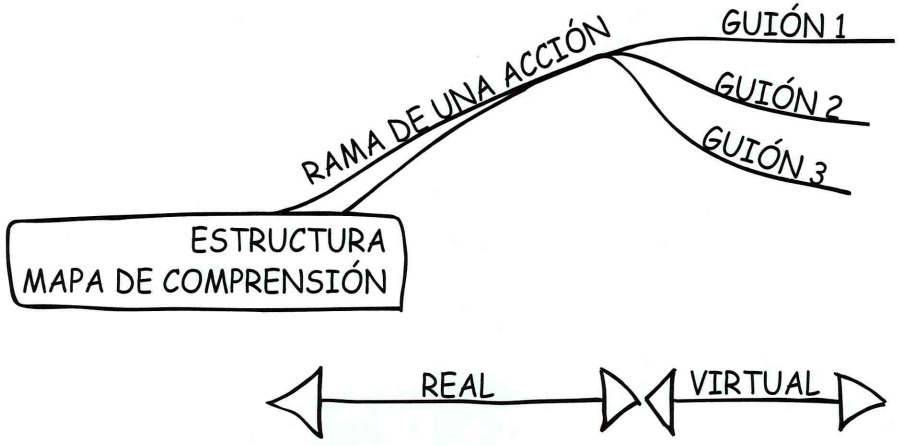
El éxito de un proyecto pasa por la transformación de energías diferentes y caóticas en un plan de actuación coordinado y dirigido a la optimización de los medios aplicados. El **mapa estratégico** recoge las opiniones y las ideas, y realiza la transformación-fusión de las aportaciones de cada uno en una imagen o visión compartida. El **mapa plan de actuación** nos dice quién hace qué y cuándo.

Así, con dos mapas para la gestión de un proyecto todo es posible.

El alcance del trabajo de movilización en torno a un proyecto es muy amplio, ya que la labor de remodelación de la realidad es lenta. Las herramientas sencillas de utilizar sólo pueden ser bien recibidas.

El mapa estratégico permite tomar parte en una obra colectiva (contrariamente a la lucha individual para hacerse un sitio y conservarlo). Esta renovación conceptual, estos cambios de imagen transforman radicalmente nuestra mirada sobre el mundo y sobre nosotros mismos. Orientan nuestra reflexión en direcciones inéditas. Todos los participantes pueden ver lo que sucede y participar intensamente.

Lo real representado en la rama puede ampliarse mediante subramas que permitirán contemplar diferentes guiones posibles (**lo virtual**), que se dibujarán dentro de una nube.



Las nuevas ramas anuncian el tiempo que está todavía por llegar, los retoños del próximo año. Esto permite pensar el espacio y el tiempo simultáneamente. Porque el problema del proyecto consiste precisamente en gestionar unos recursos escasos en el tiempo y en el espacio. Una visión compartida constituye una de las mayores fuerzas de una organización. Confiere una razón de ser y energía para aprender, y multiplica la capacidad de crear. Si pretende movilizar a todos los miembros de la organización, debe reflejar las aspiraciones individuales.

Una recopilación rápida de informaciones provenientes de diferentes fuentes

La toma de notas rápida en forma de mapa mental resulta útil en las fases que preceden a la planificación del proyecto. Por ejemplo, en la creación del **mapa estratégico**: objetivos, delimitación del ámbito del proyecto, establecimiento de un vocabulario común a los actores, captación de las ideas y de los distintos puntos de vista. El montaje del proyecto se realiza en directo ante los actores durante la construcción de la visión común y luego en el curso de la elaboración del plan de actuación (en su inicio, cuando se efectúa el reparto de las funciones; y más adelante, en las reuniones de seguimiento, cuando se efectúa la regulación entre acciones atrasadas o adelantadas, o bien sustituciones de actores, en caso necesario...).

Triple alternativa de lectura del mapa

El mapa permite tres niveles de lectura: la ojeada global, la visión por áreas y la visión detallada. Así, es posible obtener una idea rápida del estado de progreso del proyecto en su conjunto, del estado en que se encuentra un área concreta, confiada por ejemplo a un actor, y finalmente del detalle, acción por acción, incluyendo los elementos cronológicos: fecha de inicio de la acción, fecha de finalización prevista, porcentaje de realización, etcétera.

El mapa aporta la unidad entre las distintas acciones. La hoja de papel, la estructura arbórea y las ramificaciones permiten una triple lectura que en ningún caso sería posible con un texto lineal clásico en blanco y negro: la lectura a nivel macro (la visión global), a nivel medio (por ejemplo, el área de cada objetivo) y a nivel micro (cada acción individual).

Esta triple alternativa constituye una ventaja del mapa en comparación con el texto lineal, el cual no puede tener más de dos niveles: el sumario y

el texto. Según el nivel en el que nos situemos, la visión global o la visión «bajo lupa», obtendremos una visión global o un seguimiento del detalle, que tanta importancia tiene para la cualidad del proyecto.

Velocidad de asimilación del receptor

Si bien a menudo nos preocupamos del correcto funcionamiento de un medio o canal de comunicación, solemos preocuparnos menos del receptor del mensaje. Durante la creación colectiva del mapa, no hay que olvidar lo que Phillipe Maarek bautizó como «la fuerza compulsiva del movimiento»[4], es decir, la capacidad del receptor de la información para controlar o no la velocidad de la recepción y, por consiguiente, la cualidad de su asimilación o comprensión del mensaje recibido. A más fuerza compulsiva del movimiento, mayor es la pasividad del receptor, y más fuerte resulta su subordinación al emisor y al canal. ¡No hay más que ver el efecto de ejecutar un diaporama a velocidad rápida!

En sentido inverso, a menos fuerza compulsiva del movimiento, mayor posibilidad de interacción y de *comunicación comunicante*. La comunicación se desarrolla al ritmo que más conviene a su destinatario.

La etapa plan de acción

La etapa correspondiente al mapa de actuación presenta varias ventajas:

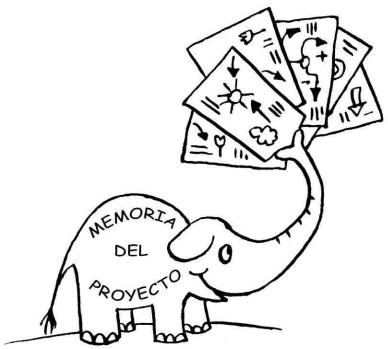
- Mayor rapidez en la circulación de las informaciones necesarias para la realización del proyecto.
- Mejora del mapa inicial en el momento del lanzamiento del proyecto.
- La comunicación entre los actores es más sintética.

Un sistema de información propio para el proyecto y de aplicación rápida

Los mapas proporcionan un **acceso inmediato** a toda la información relativa al proyecto. En efecto, en el soporte papel, quién hace qué aparece claramente. En la versión electrónica, la posibilidad de vincular cualquier

4. Maarek, Phillipe, *Media et malentendus*. Éditions EDILIG, 1986.

documento digitalizado a cualquier rama **crea un sistema de información propio para el proyecto**. Esto constituye una baza considerable en la gestión de un proyecto, que normalmente encuentra dificultades para insertarse en la dirección del día a día de las organizaciones, cuyo funcionamiento está orientado a operaciones rutinarias y no a las actuaciones excepcionales como son los proyectos. Así, al final de cada rama pueden colgarse todos los documentos electrónicos (ficheros de tratamiento de textos, tablas, presentaciones de *PowerPoint*, imágenes, e incluso documentos sonoros y vídeos). Más flexible que una base de datos tipo *Access*, el mapa mental no encierra las informaciones en casillas predeterminadas. La evolución que el tratamiento de los datos ha ido sufriendo a lo largo de la historia nos recuerda que, después de inventar la escritura, el hombre empleó listas para recordar las informaciones (por ejemplo, las listas encontradas en las tumbas egipcias), luego tablas de doble entrada (informatizadas desde hace tan sólo unos veinte años en forma de hojas de cálculo tipo *Multiplan* o *Excel*), y finalmente los hipertextos, las conexiones en red o en estructuras ramificadas, entre las cuales se encuentran las páginas HTML así como los mapas mentales, tanto los manuales como los informatizados.



La documentación del proyecto puede, pues, abarcarse en una simple recopilación de mapas que constituyen la memoria del proyecto y permiten la fácil y cómoda transmisión de actas o resú-menes de reunión, de seguimiento, etcétera, por correo electrónico, por intranet o en papel.

Para obtener resultados a largo plazo, debemos construir nuestros mapas orientados a la consecución del objetivo último del proyecto.

La orientación no significa únicamente saber qué queremos conseguir sino también quién utilizará el mapa, cuándo y para qué.

Las funciones del mapa son:

- Hacer una reunión creativa y realizar la reflexión inicial.
- Definir los objetivos y metas del primer *planning* del proyecto.
- Comunicar y explicar los elementos del proyecto a los actores.
- Explicar a los participantes qué función desempeñarán en el proyecto y cómo se integrará su trabajo en el proyecto global.

- Preparar el plan para la puesta en marcha del proyecto y la lista de las tareas que realizar.
- Servir como acta concisa que se irá actualizando a lo largo de todo el proceso del proyecto.

Enfoque sistémico

El mapa realiza una aportación considerable al conferir funciones añadidas a elementos diversos, es decir, al dar lugar a nuevas funciones. Pongamos un ejemplo: si esparcimos sobre una mesa la totalidad de las piezas de una bicicleta, no podremos hacer gran cosa con ellas. En cambio, si las juntamos de la manera apropiada para construir efectivamente una bici, estaremos dando lugar a una nueva función, a saber, la de poder desplazarnos con la bicicleta y correr con ella, por qué no, el Tour de Francia. El mapa, al juntar elementos dispersos, hace emerger un nuevo orden entre las ideas y nos devuelve una nueva coherencia.

La sala de los mapas

El mapa no está limitado a un formato A4, sino que sus dimensiones pueden ser mucho mayores: nos servirá una sábana de papel o una impresión de planos. Podemos salirnos del marco: una sala de reuniones ordinaria puede transformarse en la *sala de los mapas* donde se vaya elaborando la estrategia y donde pueda observarse el avance de los objetivos intermedios hacia el objetivo final. Así, no se toma en cuenta sólo el factor tiempo sino también el factor espacio y el factor proceso. Como en el ejemplo del capítulo 4, podemos subrayar en rosa las acciones importantes y en amarillo las urgentes, de manera que podamos ver cómo se vuelven naranjas a medida que avanzan y las subrayamos con el color no utilizado.

Simplicidad de la comunicación

No todas las personas que participan en un proyecto tienen que ser necesariamente especialistas de programas de gestión de proyectos como por ejemplo el *MS Project*. Un mapa mental presenta las informaciones relativas a un proyecto de manera fácilmente legible, y sin ninguna exigencia de tipo informático u otro. El formato puede ser el de un mapa de gran formato o bien el de una hoja A4 o A3. La creatividad de todos los miembros del grupo puede expresarse sin trabas. El mapa es un lenguaje a medio camino entre la imagen y el texto, que une el fondo y la forma. Se

encuentra en la interfaz entre lo analógico (la imagen de un reloj de agujas) y lo digital (los números de un reloj electrónico). Convierte lo abstracto en concreto, cruza fronteras. Esta naturaleza le confiere grandes ventajas de memorización y de modelización.

El mapa unifica elementos dispersos

Cualquier acción se circunscribe dentro de un espacio y un tiempo donde rigen cuatro principios de acción: la inercia, la unidad, la multiplicidad y la complejidad.

- El mapa permite una visión de cerca sobre el detalle de cada acción.
- Puede tener una visión ampliada para obtener un enfoque global.
- Pone en perspectiva una visión panorámica global, poniendo de relieve las conexiones existentes entre los aspectos imperativos o impuestos, los aspectos pertenecientes al ámbito de la transacción, los aspectos relativos a la dinamización y los que afectan a la concertación. Entre los aspectos imperativos, encontramos las directivas de la organización con su vertiente mecánica donde actúa la inercia. En el ámbito de la transacción, por las acciones innovadoras aportan flexibilidad. En cuanto al ámbito de la dinamización, le damos un alma al proyecto a través del consenso. Y con respecto al ámbito de la concertación y de la relación negociada, situamos las acciones y los actores dentro de una perspectiva global que responde al principio de la complejidad, haciendo posible una *conferencia decisional*, es decir, con múltiples «decididores».

De acuerdo con la definición de Lucien Sfez de la *decisión moderna* como «un proceso de compromiso progresivo, conectado a otros, marcado por la equi-finalidad, es decir, por la existencia reconocida de varios elementos para llegar a un mismo y único objetivo»[5], resulta necesario disponer de informaciones, pero también es indispensable relacionarlas y conectarlas.

El mapa responde así a las necesidades actuales, a saber, a la exigencia de tratar una abrumadora cantidad de datos para poder transformarlos en decisiones para la acción, en un plan de actuación que pueda ser comprendido por todos. El mapa permite la síntesis sin tener que recurrir a grandes volúmenes ilegibles de informes incomprensibles para los actores

5. Sfez, Lucien, *La décision*. Colección Que Sais-Je, n.º 2181, Presses Universitaires de France.

limitados que somos, limitados como estamos por las capacidades de nuestros cerebros humanos en términos de memorización e inteligencia.

Ver la información en su contexto

En un mapa, los fragmentos de información no se encuentran nunca aislados. El mapa crea una estructura que pone en relación cada unidad de información con otra. Mirando las conexiones entre las diferentes unidades de información, resulta sencillo comprender dónde se sitúa una acción, por qué está situada en este punto y con qué otros elementos se vincula. Esto facilita la identificación de dos temas clave siempre difíciles de determinar: las hipótesis y sus implicaciones. Ambas constituyen a menudo fuentes de confusión en un proyecto. Cuanto antes las identifiquemos, mayores serán nuestras posibilidades de éxito.

El mapa de un proyecto es una mezcla de dos tipos de informaciones: los datos en forma de **texto** como son las acciones, las ideas, las informaciones y los resultados, y los datos en forma de indicaciones **visuales**.

Estas dos formas de la información se refuerzan mutuamente en un continuo encabalgamiento.

La información del proyecto puede verse rápidamente bajo diversos ángulos:

- ¿Qué tareas se atribuyen a una determinada persona?
- ¿Qué tareas quedan por realizar, o cuáles son las más urgentes?
- ¿Qué puntos son los más arriesgados?

Un mapa correctamente construido permite aislar y revelar rápidamente sus componentes elaborando un plan de actuación.

En resumen

Para gestionar un proyecto, el reto no es ya el de intentar saber (decir la verdad) sino el de intentar comprender (hacer inteligible). Esta *vinculación*, según Edgar Morin, concierne tanto al acto de vincular y de vincularse (también a sí mismo) como al resultado de este acto.

Comprender que, dentro de una red, cada uno es alternativamente centro y periferia: el proyecto únicamente avanza a través de los continuos intercambios que se van produciendo entre los actores en función de un objetivo común, de una visión común, de unas fuerzas puestas en común.

Un proyecto es, en cierto modo, como un cuento. Érase una vez... un héroe (en este caso, el equipo), una situación inicial insatisfactoria, que el proyecto iba a cambiar, un suceso desencadenante, unos personajes que conspiraban contra el héroe (los obstáculos, las trabas), otros personajes que ayudaron al héroe (los actores impulsores), unas pruebas (las acciones del proyecto: el grupo tiene que enfrentarse a la angustia, debe ser juicioso en sus elecciones, distinguir la verdad de la mentira), una dimensión fantástica (la esperanza que rodea el proyecto), y una situación final (el resultado objeto de evaluación).

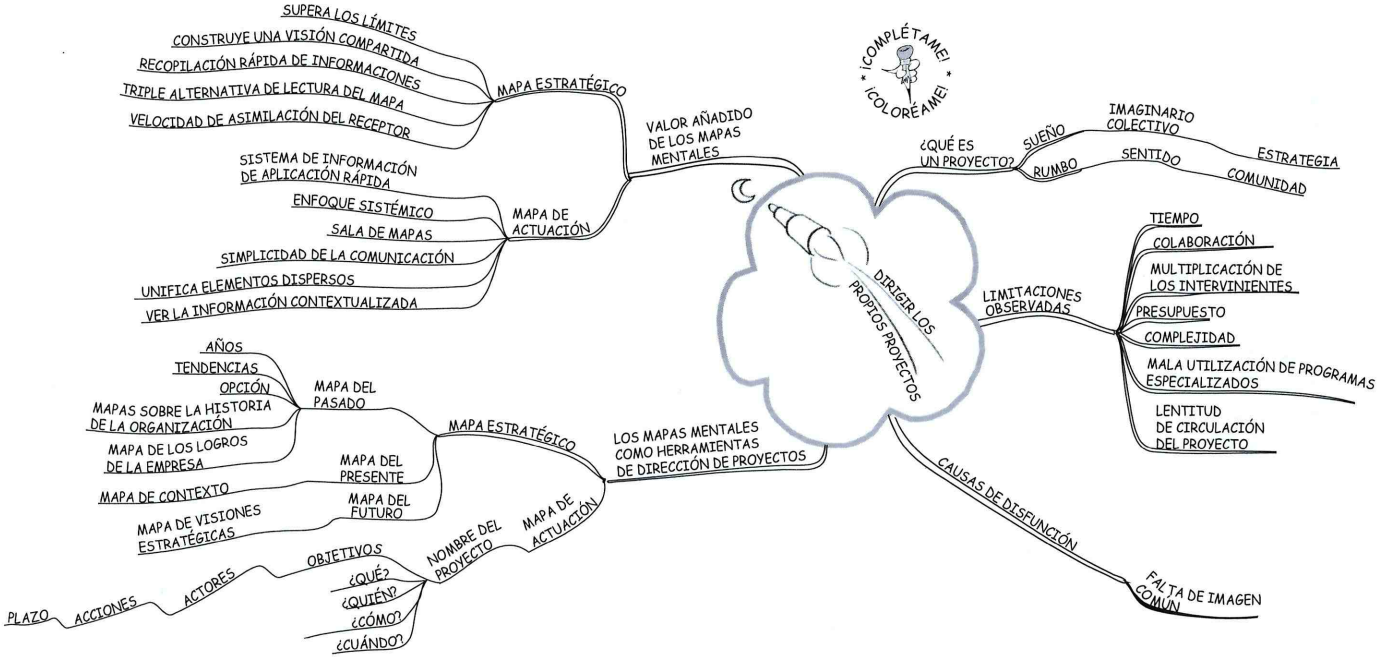
El imaginario colectivo desempeña un importante papel en esta visualización, en esta *proyección* hacia el futuro. Los mapas mentales contribuyen a ésta en la medida que dan lugar a una imagen compartida y a un vocabulario común, así como a una coordinación de las actuaciones individuales para el bien colectivo.

La imagen colectiva inicial se va modificando a lo largo de la duración del proyecto, de modo que los participantes pueden ver como la *película* se va construyendo con las aportaciones de cada uno. Cada reunión modificará la imagen de la reunión anterior, creando así, secuencia tras secuencia, la película del proyecto.

En conclusión, como dice Michel Cosem, «sólo nuestros sueños nos permiten actuar adecuadamente sobre la realidad».

Los mapas estratégicos y de actuación que hemos visto son una combinación única de los siguientes elementos:

- El elemento **visual**, que a través de una forma sencilla e ilustrada muestra la complejidad de una situación insatisfactoria que el proyecto está llamado a resolver.
- La **participación**, en tanto que se utilizan los conocimientos y la experiencia de todos los actores.
- La **creación**, al utilizar los dos hemisferios de nuestro cerebro, así como nuestras manos, en busca de lo inesperado.
- El elemento **sistémico**, al capturar percepciones y puntos de vista orientados a **una exploración más que a un análisis**.
- La **confección** de informes de trabajo consensuados.
- La **estimulación** de los participantes para abordar los retos con entusiasmo.
- Un **empleo del tiempo eficaz**: en dos días se construye un equipo alrededor del proyecto que se encuentra en tensión hacia su objetivo.



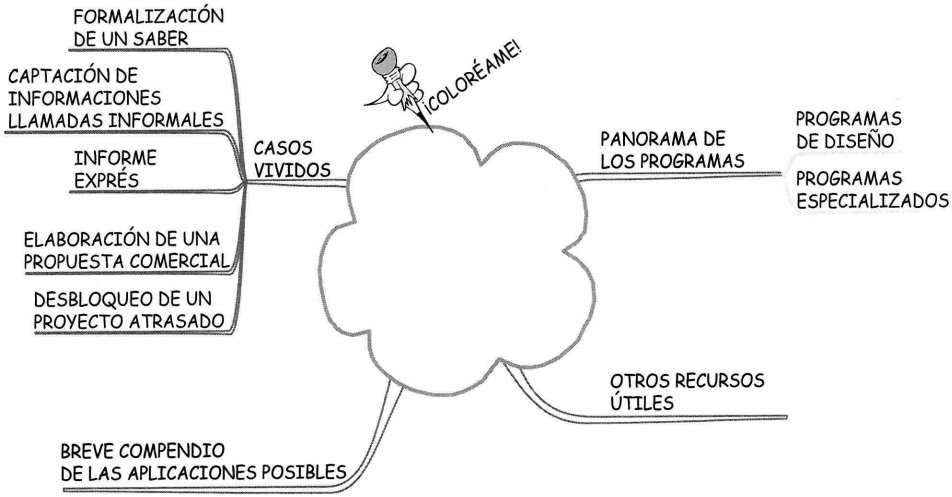
Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

8

Confección de mapas mentales con ordenador

Imagino que debe de ser tentador, cuando sólo se dispone de un martillo, tratar cualquier cosa como si fuera un clavo.[1]

ABRAHAM MASLOW



1. *«I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail»*, en Maslow, Abraham, *Psychology of science: a reconnaissance*. Chicago, Henry Regnery, 1966.

Hasta ahora, para la confección de nuestros mapas sólo hemos utilizado un papel y lápices. Esto ha sido voluntario, ya que nos interesaba poner de relieve la simplicidad de elaboración de los mapas mentales. Sin embargo, es posible realizar mapas mentales con la ayuda del ordenador, y sería una lástima ignorar los beneficios de los programas que presentaremos en la primera parte del capítulo.

Cada tipo de herramienta –por un lado papel y lápices, y los programas por el otro– tiene sus ventajas e inconvenientes. Es por ello por lo que preferimos considerarlos como herramientas complementarias más que antagónicas. La segunda parte del capítulo describirá el ámbito de aplicación de cada una.

La tercera y última parte del capítulo recoge varias experiencias de situaciones vividas en empresas, en las que la utilización de un programa ha representado un verdadero valor añadido.

Panorama de los programas

Puesto que un mapa mental está compuesto de textos, imágenes y curvas, en principio es posible pasarlo a limpio con cualquier programa de dibujo. Pero existen programas especiales para mapas mentales que facilitan enormemente la entrada de las palabras clave y la reestructuración del mapa.

Los programas de dibujo

Los programas que manipulan las imágenes en forma de puntos como *Microsoft Paint* o *Imaging*, que forman parte de *Windows*, no son apropiados, porque introducir modificaciones posteriores resulta casi imposible. Es mejor utilizar programas de creación de imágenes vectoriales.

Entre ellos, los que forman parte del paquete *Microsoft Office* tienen la ventaja de ser fáciles de conseguir y sencillos de utilizar con *Windows*. Ésta es una solución posible para empezar, pero sus posibilidades son limitadas (ver Lámina n.º 4, realizada por la Caja de Depósitos y Consignaciones francesa).

En cuanto a *Adobe Illustrator* y a los programas de ilustración en general como *Macromedia FreeHand* o *CorelDRAW*, cabe decir que son programas

pensados para la realización de documentos con un acabado irreprochable (soportes de formación), y debido a su complejidad están destinados principalmente a infografistas.

Los programas para la confección de organigramas (*flowchart*) como *iGrafx* o *SmartDraw* no ofrecen la posibilidad de gestionar diagramas radiales como los mapas mentales. Incluso *Microsoft Visio*, que ofrece una galería de símbolos dedicada al *Mind Mapping*, queda bastante limitado en cuanto a la realización gráfica visual.

En resumen, la mayoría de los programas de dibujo vectorial pueden utilizarse para dibujar imágenes que luego importaremos desde los programas especializados que presentaremos a continuación, o también para dibujar mapas mentales siempre y cuando aceptemos las siguientes limitaciones:

- Su realización gráfica visual será mediocre, a no ser que utilicemos programas de alta gama, generalmente destinados a infografistas.
- Cualquier modificación del mapa resultará compleja, ya que cada entidad gráfica (texto, curvas, etc.) es independiente de las demás.

Los programas especializados

Con un programa de *Mind Mapping* como por ejemplo *ConceptDraw MINDMAP*, *MindGenius* o *MindManager*, el usuario no debe preocuparse de dibujar las ramas. Simplemente tiene que añadir o eliminar las palabras clave e insertar imágenes, y el programa se ocupa de organizar el mapa.

Estos programas se encuentran disponibles en la mayoría de las plataformas (*Windows*, *MacOS* o cualquier sistema operativo que disponga de una máquina virtual *Java*).

Por desgracia, no existe ningún formato de datos estándar para el intercambio de mapas entre los programas mencionados. Apostamos a que, en un futuro próximo, los editores de programas llegarán a un acuerdo para proponer un estándar de intercambio, será signo de madurez tecnológica.

> OBSERVACIÓN. Una posible solución, aunque limitada a las palabras clave y a la estructura del mapa, consiste en exportarlo en formato de texto y luego importar el resultado en el otro programa después de los retoques pertinentes.

En conjunto, las funciones de los programas especializados se clasifican en tres grandes categorías:

- Funciones específicas de *Mind Mapping*.
- Funciones orientadas a la ofimática.
- Funciones gráficas.

No pretendemos describir aquí con detalle cada uno de los programas disponibles, ya que esta información se puede encontrar actualizada en el sitio web de su editor respectivo. Nuestra intención es simplemente dar una idea general de las posibilidades antes de ver sus posibles usos.

Ejemplo de funciones específicas para el Mind Mapping

- Reorganización automática o asistida del formato del mapa después de añadir o suprimir un elemento.
- Gestión de las imágenes a partir de galerías de imágenes, a las que en ciertos casos se puede acceder a través de palabras clave mediante un motor de búsqueda integrado.
- Asociación de un vínculo de hipertexto a cada rama (lo que posibilita por ejemplo, las aplicaciones de cartografía de los conocimientos de la empresa).
- Asociación de un comentario a cada rama (algunos programas aceptan incluso texto enriquecido: negritas, cursivas, tablas, vínculos de hipertexto...).
- Modo *brainstorming* para acelerar la entrada de palabras clave en tiempo real.

Ejemplo de funciones orientadas a la ofimática

- Envío directo de mapas por correo electrónico.
- Impresión en formato PDF.[2]
- Vista esquema del mapa, similar a la vista esquema de *Microsoft Word*.
- Importación de textos en varios formatos (*Word*, texto plano...).
- Exportación del mapa hacia *Word* o *PowerPoint*.

2. *Portable Document Format*. La presentación de un documento en formato PDF permanece invariable con cualquier sistema operativo (Windows, MacOS, Unix...). Se trata de un formato propio desarrollado por la empresa Adobe que se ha convertido en un estándar de facto.

- Generación automática de páginas HTML para crear sitios web completos con sólo clicar unas cuantas veces.
- Sincronización de informaciones con *Microsoft Outlook* o con programas de gestión de proyectos (recursos, tiempos pasados, fechas límite...).
- Funciones de colaboración para que el mapa pueda ser revisado por varias personas.

Ejemplos de funciones gráficas

- Exportación del mapa en forma de imagen.
- Modificación manual de la posición y de la curvatura de las ramas.
- Inserción de elementos gráficos independientes del mapa (especialmente de elementos multimedia a través de objetos OLE).
- Textos que se acoplan a la forma de la rama.

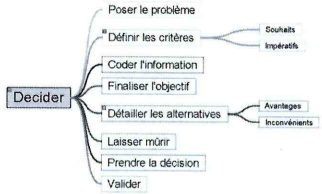
Otros recursos útiles

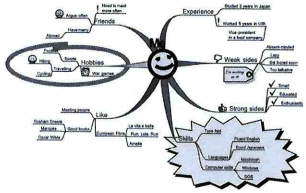
Además de un programa de *software* para la confección de mapas mentales, también resulta de utilidad disponer de los siguientes recursos.

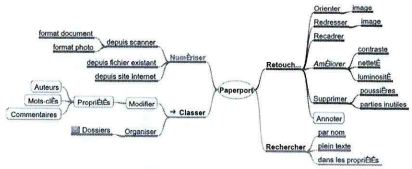
- Una o, mejor, varias galerías multimedia o de *clip-arts*. (Se venden en CD-Rom, y la mayoría disponen de un sistema de búsqueda por palabras clave que facilita la localización de una imagen entre varios miles.)
- Diferentes fuentes de carácter (manuscrita, fantasía, etc.), lo que otorga más impacto a las palabras clave. Existen muchos sitios en la red que ofrecen un amplio abanico de ficheros descargables por Internet.
- Un programa de dibujo vectorial que acepte al menos uno de los formatos reconocidos por el programa de *Mind Mapping* que utilicemos, para poder retocar y fusionar imágenes *a medida*.
- Un escáner, que nos resultará práctico si deseamos distribuir por correo electrónico un mapa mental hecho a mano.

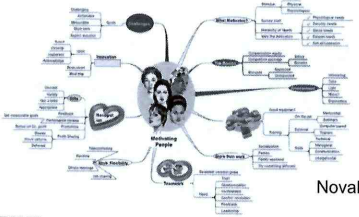
Mind Mapping
Grafismo
Vínculos ofimática

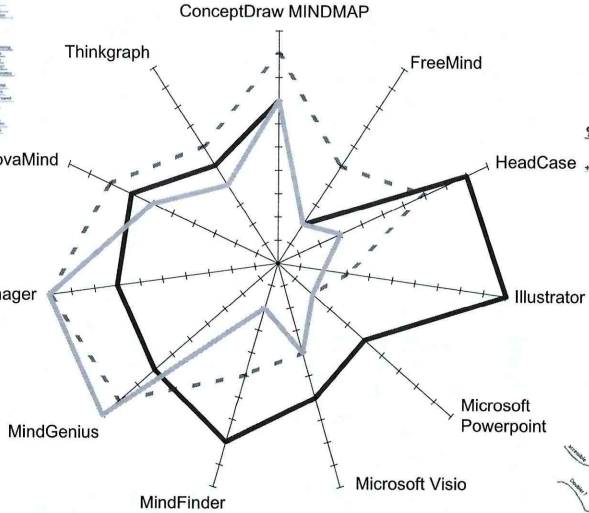
Nota
Las puntuaciones se asignan por comparación con el programa con mejores prestaciones dentro de cada familia de funciones, programa que recibe la puntuación máxima (10).

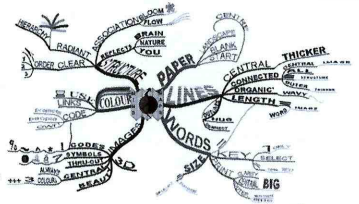


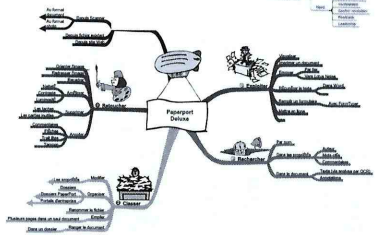


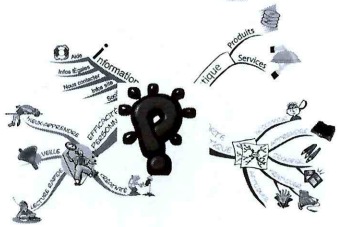


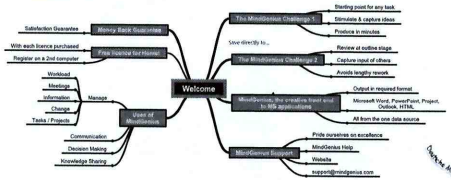


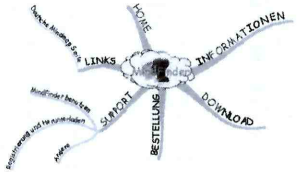


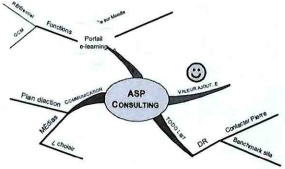


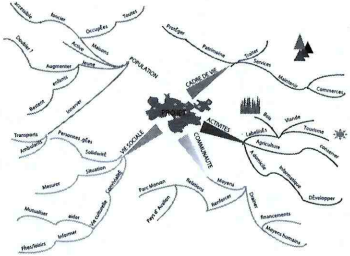












Cuadro comparativo realizado con las versiones de los programas analizados disponibles en octubre de 2003 (lista no exhaustiva)

Cobertura funcional de los diferentes programas

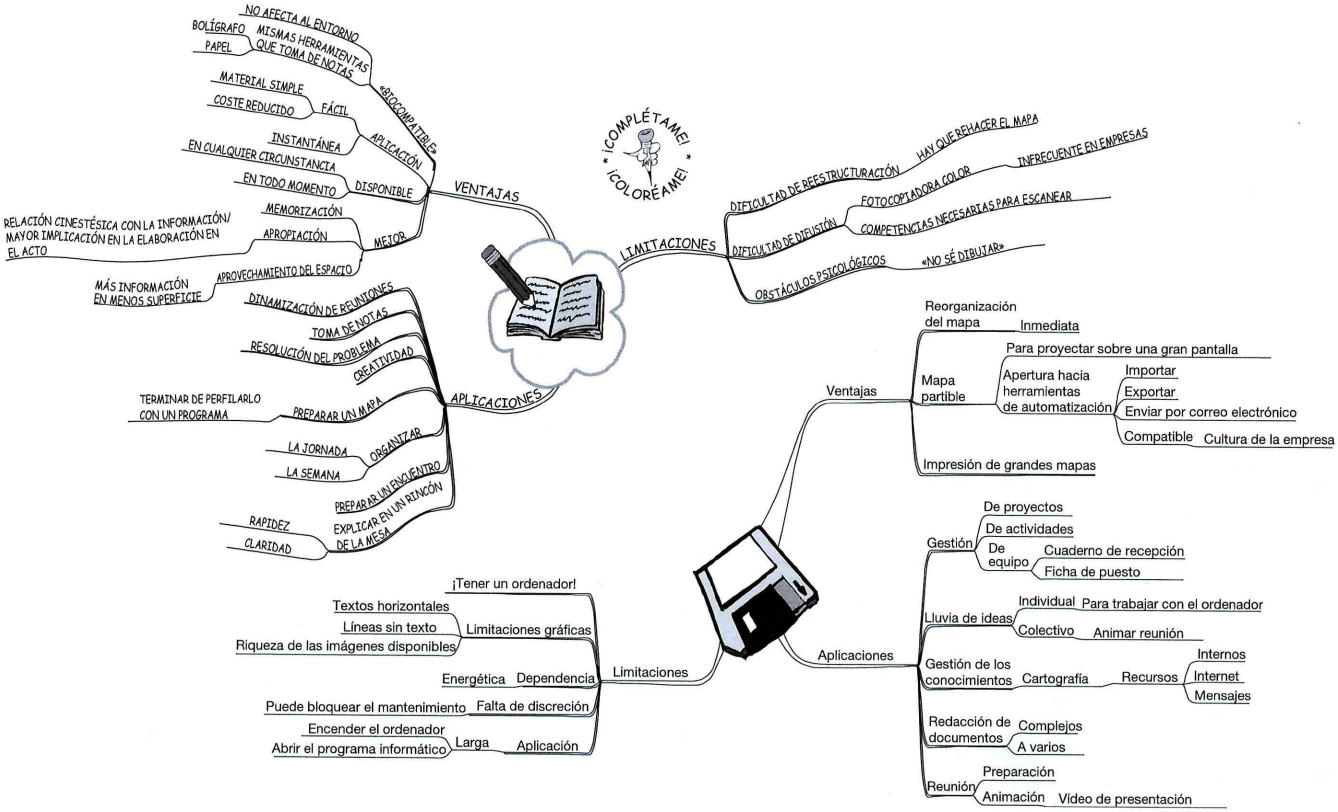
Breve compendio de las aplicaciones posibles

En la introducción ya hemos visto las diferentes aplicaciones posibles con un simple lápiz y papel. Si utilizamos un programa específico, la posibilidad de añadir vínculos de hipertexto y textos a las ramas del mapa mental abre la puerta a aplicaciones eficaces y de fácil implementación, como por ejemplo:

- *La creación de un librito de acogida* para las nuevas incorporaciones de un servicio (secretariado, equipo de mantenimiento informático, etc.). Este librito, que puede estar disponible, por ejemplo, en la intranet, contendrá informaciones que no se encuentran en ninguna otra parte y que guiarán a la persona hacia los diferentes manuales de procedimiento que deba leer.
- *La redacción de un documento en grupo.* Se puede tratar de respuestas a una concurrencia de ofertas (veremos un ejemplo de ello más adelante) o de un documento cualquiera. Por ejemplo, la arquitectura del contenido de este libro se ha construido con la ayuda de un programa de *Mind Mapping*.
- *Prospección estratégica.* Se reúne en un mapa mental toda la información obtenida de las averiguaciones hechas a través de una red de amistades o conocidos, lo que pone de manifiesto las posibles oportunidades de negocio.
- *Cartografía de los recursos* de una empresa en el marco de un proyecto de *Knowledge Management*.

Este listado, elaborado a partir de situaciones reales, no es ni mucho menos exhaustivo, ya que se refiere básicamente a aplicaciones dentro del ámbito de la gestión del conocimiento.

También podríamos encontrar múltiples aplicaciones en el área de la dinamización de reuniones, de la que ya hemos hablado en el capítulo 6, o en el de la dirección de proyectos del capítulo 7, ya que algunos programas como el *MindManager* pueden sincronizarse con herramientas de gestión de tareas.


¡COMPLÉTAME!
¡COLOREAME!
VENTAJAS
NO AFECTA AL ENTORNO
BOLÍGRAFO
PAPEL
MISMAS HERRAMIENTAS QUE TOMA DE NOTAS
ECOCOMPATIBLE
MATERIAL SIMPLE
COSTE REDUCIDO
FÁCIL
APLICACIÓN
INSTANTÁNEA
EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA
EN TODO MOMENTO
DISPONIBLE
RELACIÓN CINESTÉSICA CON LA INFORMACIÓN/ MAYOR IMPLICACIÓN EN LA ELABORACIÓN EN EL ACTO
MEMORIZACIÓN
APROPIACIÓN
MEJOR
MÁS INFORMACIÓN EN MENOS SUPERFICIE
APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO
APLICACIONES
DINAMIZACIÓN DE REUNIONES
TOMA DE NOTAS
RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA
CREATIVIDAD
TERMINAR DE PERFILARLO CON UN PROGRAMA
PREPARAR UN MAPA
LA JORNADA
LA SEMANA
ORGANIZAR
PREPARAR UN ENCUENTRO
RAPIDEZ
CLARIDAD
EXPLICAR EN UN RINCÓN DE LA MESA
LIMITACIONES
DIFICULTAD DE REESTRUCTURACIÓN
HAY QUE REHACER EL MAPA
DIFICULTAD DE PERCEPCIÓN
FOTOCOPIADORA COLOR
INFRECUENTE EN EMPRESAS
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA ESCANEAR
OBSTÁCULOS PSICOLÓGICOS
«NO SÉ DIBUJAR»
Ventajas
Reorganización del mapa
Inmediata
Mapa partible
Para proyectar sobre una gran pantalla
Apertura hacia herramientas de automatización
Importar
Exportar
Enviar por correo electrónico
Compatible
Cultura de la empresa
Impresión de grandes mapas
Aplicaciones
Gestión
De proyectos
De actividades
De equipo
Cuaderno de recepción
Ficha de puesto
Lluvia de ideas
Individual
Para trabajar con el ordenador
Colectivo
Animar reunión
Gestión de los conocimientos
Cartografía
Recursos
Internos
Internet
Mensajes
Redacción de documentos
Complejos
A varios
Reunión
Preparación
Animación
Vídeo de presentación
Limitaciones
¡Tener un ordenador!
Limitaciones gráficas
Textos horizontales
Líneas sin texto
Riqueza de las imágenes disponibles
Energética
Dependencia
Puede bloquear el mantenimiento
Falta de discreción
Larga
Aplicación
Encender el ordenador
Abrir el programa informático

Trucos e ideas

Incluso sin ningún programa de *Mind Mapping*, es posible sacar provecho de los mapas mentales con un programa como *PowerPoint*. Jugando simplemente con una disposición radial del texto en torno a un núcleo y empleando imágenes portadoras de un sentido, se obtiene fácilmente una diapositiva especialmente impactante, incluso sin dibujar las ramas: un ejemplo de ello se encuentra en la lámina 3 del centro del libro.

Casos vividos

Formalización de un saber

El contexto

En el año 1999, acompañamos a una gran asesoría jurídica y fiscal para realizar el paso al 2000 sin sobresaltos. Durante un año, a razón de algunas horas semanales, trabajamos con todo el personal del departamento de informática.

Nueve meses después de esta misión, se dio el caso de que el saber hacer de esta asesoría en la gestión de su parque informático podía inspirar a otra empresa que deseaba dotar de un ordenador portátil a sus 3.000 ingenieros.

Por desgracia, no disponíamos de ninguna documentación sobre seguimiento del material, sobre la gestión de la configuración inicial de los puestos de trabajo, los procedimientos automatizados de actualización de programas o la organización existente, ya que nuestra misión únicamente se refería a la relación y el seguimiento de las actualizaciones de los materiales informáticos y programas.

El problema que se planteaba era cómo recuperar la máxima cantidad de información a partir de nuestro vago recuerdo de lo que habíamos visto para poder reestructurarla luego claramente de modo que resultara utilizable.

La solución

Con el fin de favorecer la evocación de los recuerdos por asociación de ideas, empleamos la técnica de los mapas mentales, utilizando en este

caso paralelamente un programa informático, para disponer siempre del mapa en limpio, y el lápiz, para irlo completando en cualquier momento y lugar.

El proceso

En primer lugar, esbozamos un mapa en una hoja de papel en pocos minutos a partir de nuestros recuerdos más inmediatos.

A continuación, transcribimos el mapa en un programa de *Mind Mapping*, ya que el resultado final esperado era un documento clásico, lo que sería fácil de obtener por exportación del texto.

Este mapa, impreso en una hoja de papel, nos acompañó durante varios días. En los momentos de descanso, el simple hecho de mirarlo a menudo refrescaba la memoria con un recuerdo que apuntábamos inmediatamente. A veces, los recuerdos surgían al azar, por simple asociación de ideas, en el curso de nuestras conversaciones o lecturas, e inmediatamente nos sacábamos el mapa del bolsillo para capturar el recuerdo fugaz y así enriquecer el mapa.

Después de varias repeticiones del ciclo (apuntar en lápiz nuevas ideas en el mapa anterior –puesta a limpio y reestructuración en el ordenador– impresión del nuevo mapa), finalmente llegamos a un nuevo documento mucho más completo de lo que en un principio nos imaginábamos.

Captación de informaciones llamadas informales

El contexto

En el marco de una prospección tecnológica sobre programas de gestión documental, asistimos a una formación de dos días sobre una nueva solución tecnológica. Nuestro objetivo era, a continuación, difundir un documento con los puntos básicos en el ámbito interno para integrar esta técnica en nuestros proyectos.

La elaboración

La toma de notas se realizó a vuela pluma, directamente con un programa de *Mind Mapping* en previsión de la posterior exportación del documento en un fichero *Word*. El motivo de utilizar un programa era tam-

bién la posibilidad que éste nos ofrecía de reestructurar la información en tiempo casi real.

Todas aquellas informaciones particularmente interesantes (como, por ejemplo, recomendaciones relativas a la puesta en marcha o a la valoración económica, a futuras funciones del programa, etc.) que no se encuentran en ninguna documentación pudieron ser captadas y ubicadas en el mapa casi instantáneamente, mientras que nadie a nuestro alrededor se percataba de estas pepitas de información. Se trataba, por ejemplo, de una respuesta a un asistente hecha en un aparte; de una observación del asesor-formador («ojo, esta función tiene un *bug*[3] que se corregirá en la próxima versión...»), de consejos para la aplicación práctica, etcétera.

El mapa se fue reorganizando a medida que avanzaba la formación para agrupar de forma coherente las ideas recogidas.

El resultado

El hecho de haber tomado nota de la información directamente con un programa hizo posible que a la salida de la formación dispusiéramos de un documento *Word* de unas catorce páginas. Media hora de trabajo bastó para corregir algunas faltas de ortografía y arreglar el formato del texto, que había sido redactado en los tiempos muertos de las sesiones.

Este documento enumeraba las futuras funciones del programa con seis meses de antelación. Asimismo, estaba cargado de informaciones útiles para la evaluación de los proyectos basados en esta solución: costos de la realización de una maqueta, por ejemplo.

Si se compara la densidad de esta información con las notas que tomaron otros participantes, es fácil constatar una mayor riqueza de las informaciones recogidas por nosotros.

Lo que aportó el programa

Habría que enumerar aquí todas las ventajas de la toma de notas ya descritas anteriormente, así como la rapidez para dar formato a un documen-

3. Término inglés que significa *insecto* o, más genéricamente, *bicho*. En la jerga informática, un *bug* significa un error de programa. El término hace referencia a la primera avería de un ordenador, causada por un insecto que, atraído por el calor de las lámparas electrónicas, se electrocutó provocando un cortocircuito.

to *tradicional*. Pero, sobre todo, el interés de la utilización de un programa de *Mind Mapping* radica en la riqueza de las informaciones recogidas.

Informe exprés

El contexto

En el marco del acompañamiento de la introducción de cambios en un gran bufete de abogados, había que entrevistar a diferentes directivos de esta empresa implicados en el proyecto de desarrollo de un nuevo paquete de programas informáticos para la gestión del bufete.

El hecho de haber preparado previamente los temas que tratar en forma de mapa mental facilitó la realización de las entrevistas, y esto de un modo coherente entre todos los auditores.

Después de cada entrevista, se colgaba un informe de la misma en la intranet de la empresa casi inmediatamente (en menos de diez minutos) para que la persona entrevistada pudiera aportar sus comentarios lo antes posible.

Lo que aportó el programa

Los interlocutores quedaron gratamente impresionados por la rapidez con que se crearon los informes, por la cualidad de la navegación y por la ergonomía de la web generada con el programa (personalización de páginas con los logos del cliente y del prestador del servicio, respeto de la carta gráfica del cliente).

Elaboración de una propuesta comercial

El contexto

Se consultó a una sociedad de servicio y asesoría en informática para la creación del nuevo portal de Internet de un operador francés de la compañía Télécom; el portal iba destinado a las pequeñas y medianas empresas.

La dificultad consistía en que se debía responder a esta demanda dentro del período de vacaciones, en plazos cortos y con unos recursos internos reducidos.

La elaboración

La respuesta a la concurrencia de ofertas fue elaborada conjuntamente por varias personas con un programa de *Mind Mapping*. El resultado, un conjunto de páginas HTML y de ficheros, se grabó en un CD-Rom para poder ser consultado localmente con un simple navegador de Internet.

Lo que aportó el programa

- *Una mejor imagen pública*. El aspecto final de la propuesta comercial impresionó favorablemente al potencial cliente y permitió a la asesoría informática posicionarse al mismo tiempo como fuerza viva y como ofertante.
- *Una mejor reactividad*. La publicación automática de la propuesta comercial en forma de sitio web accesible con un simple clic del ratón permitió ganar un tiempo precioso, ya que los plazos eran muy cortos (no hubo que imprimir ni compaginar nada, ni surgieron problemas por los cambios de última hora). Este ahorro de tiempo permitió dedicar más tiempo al fondo que a la forma, lo que dio lugar a una propuesta más esmerada y necesariamente más creíble.

Desbloqueo de un proyecto atrasado

El contexto

Un Servicio Departamental de Incendios y de Socorro[4] de Francia creó un equipo de trabajo para que elaborara su nuevo reglamento interno. Sin embargo, varios meses más tarde el proyecto todavía no había llegado a su fin. Nosotros intervinimos a petición del coronel que dirigía el servicio para ayudar al progreso del trabajo de este equipo.

La elaboración

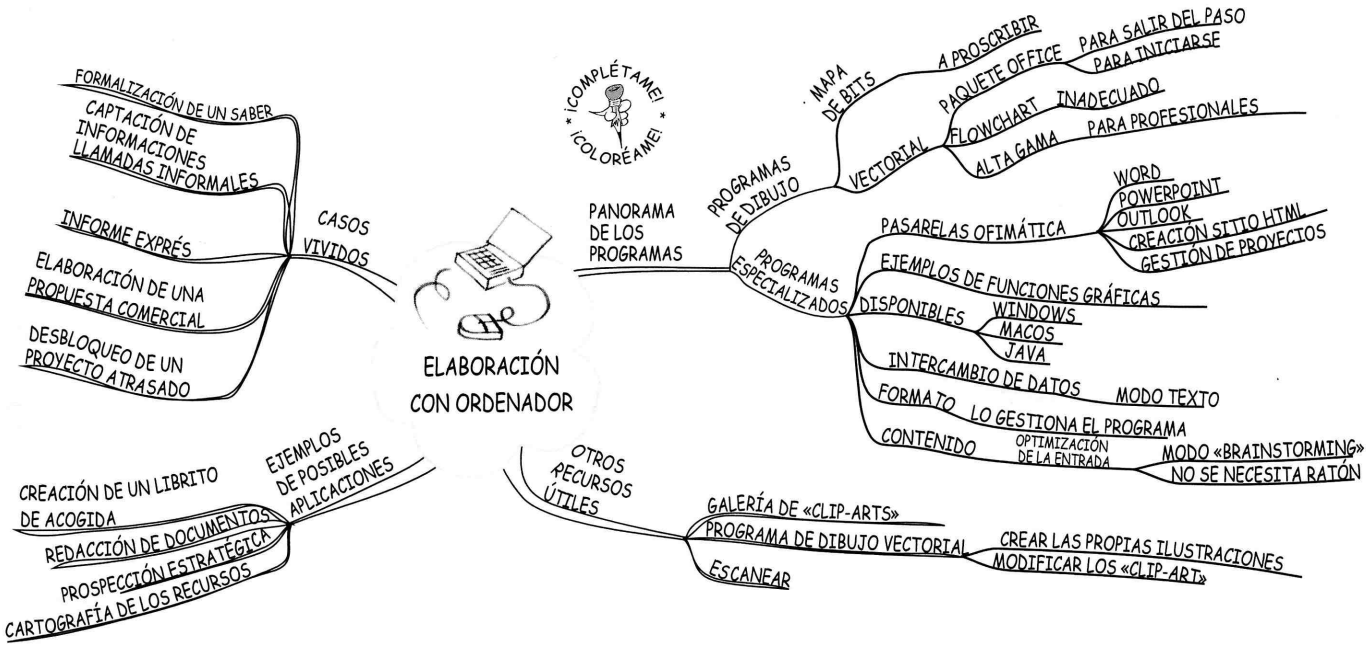
En una reunión de trabajo a la que asistían todos los actores del proyecto, propusimos una sesión de *brainstorming* para aportar nuevos elementos a este expediente y hacer avanzar así el proyecto. El grupo lo rechazó con el pretexto de que todos los asistentes disponían ya de todas las informaciones necesarias.

4. El SDIS es el organismo que agrupa los bomberos de un departamento francés.

Entonces, propusimos que cada uno presentara a los otros el fruto de su trabajo. Durante esta presentación tomamos notas en el portátil mediante un programa de *Mind Mapping*. Al terminar la ronda, el mapa construido en tiempo real a partir de sus aportaciones se proyectó en la pared. La evidencia saltaba a la vista de todos: el mapa no era ni mucho menos exhaustivo, por lo que el proyecto estaba sin terminar.

La consecuencia

Puesto que este proyecto había pasado a ser urgente, el coronel quiso trabajar con este programa en una comisión restringida, debido a que no todos los participantes estaban disponibles. Al día siguiente, en poco menos de dos horas terminamos el plan exhaustivo de este reglamento de servicio con el coronel y otra persona.



Al recorrer este mapa, reactivarás lo que has leído.

Epílogo

No importunar a los demás con nuestros consejos, sino instruirlos con nuestro ejemplo.

MONTESQUIEU

Si has llegado hasta aquí, quizá te haya seducido el concepto de los mapas mentales. Éste es un sentimiento que nosotros también experimentamos en nuestro primer contacto con esta herramienta. Después de varios años de práctica, seguimos sorprendiéndonos de los resultados que obtenemos con ella, tanto en nuestro día a día profesional como en la vida privada.

El mapa mental nos invita a compartir conocimientos y hallazgos con simplicidad. Busca en Internet un grupo de usuarios[1] apasionados de los mapas mentales si deseas descubrir nuevos recursos para seguir la aventura...

1. N. de la T.: En francés existe la página www.petillant.com, animada por los autores de este libro.

Bibliografía

Prólogo

Lucas, Robert William, *The big book of Flip Charts*. Mac Graw Hill, 1999.

Introducción

Bownds, M. Deric, *La biologie de l'esprit, Origines et structures de l'esprit, du cerveau et de la conscience*. París, Dunod, 2001.

Durand, Daniel, *La systémique*. París, colección Que sais-je?, Presses Universitaires de France, 1979.

Cómo diseñar y elaborar mapas mentales

Buzan, Tony, *The Mind Map Book – Radiant Thinking*. Tony & Barry Buzan, 1993, BBC Books [Hay trad. al cast.: *El libro de los Mapas Mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Ediciones Urano, 1996.]

Drapeau, Christian, *J'apprends à apprendre*. Boucherville (Canadá), Les Éditions de Mortagne, 1996.

Gelb, Michael J., *Pensez comme Léonard de Vinci, Soyez créatif et imaginatif*. Les Éditions de l'Homme, 1999.

Decidir y conseguir nuestros objetivos

Covey, Stephen R., *L'étoffe des leaders*. París, First Business, 1996.

David, Isabelle, *Être au cœur de la PNL*. Les Éditions Quebecor, 1961.

Frankl, Viktor Emil, *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder, Barcelona, 1988.

Withmore, John, *Le guide du Coaching*. Éditions Maxima, 2003.

Tomar las decisiones adecuadas

Berthoz, Alain, *La décision*. Éditions Odile Jacob.

Harvard Business Review, *La prise de décision*. Les Éditions d'Organisation.

Van Boxem, Murielle, *Comment prendre la bonne décision*. Colección Vie Profesionnelle, n.º 1948, Éditions Marabout, 1999.

Llevar el timón de nuestro día a día

Covey, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ediciones Paidós, 1996.

De Brabandère, Luc, *Le Management des idées*. Dunod, 2004 (nueva presentación).

Servan-Schreiber, Jean-Louis, *Le nouvel Art du temps: Contre le stress*. Éditions de Poche, 2002.

Wycoff, Joyce, *MindMapping: Your Personal Guide to Exploring Creativity and Problem-Solving*. Berkeley Publishing Group, 1991.

Tomar notas eficaces

Acquier, Régine, *La prise de notes et son exploitation*. Curso multimedia difundido en la página web de Les amphis de France 5 www.arge-cursus.com/realvideo/note.htm.

Chevalier, Brigitte, *Lecture et prise de notes, Gestion mentale et acquisition de méthodes de travail*. Nathan, 1992.

Gauthier, Lucy, y Polin, Norman, *Savoir apprendre*. Éditions de Sherbrooke, Quebec, 1985.

Grellier, Christian, *Le Management du bon sens*. 2ª edición, Dunod, 2003.

Margulies, Nancy, *Mapping Inner Space*. Zephyr Press, Tucson (Arizona), 2002.

Martinet, Bruno, y Marti, Yves-Michel. *L'intelligence économique, Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information.* Éditions d'Organisation, 2001.

Richaudeau, François, y Gauquelin, M. y F., *Méthode de lecture rapide Richaudeau.* Éditions Retz, 2004.

Watzlawick, Paul, *Le langage du changement.* Éditions du Seuil, 1980.

Optimizar las reuniones

Anónimo, *Comment animer une réunion en 60 fiches*. Éditions Chotard, 1983.

Mongin, Pierre, *Simplifier la gestion de sa collectivité grâce à un intranet.* 2ª edición, Voiron, Éditions de la Lettre du Cadre Territorial, 2002.

Moulinier, René, *Mener une réunion efficace.* Éditions d'Organisation, 2001.

Mucchieli, Roger, *La conduite de réunions.* Éditions ESF, 1967.

Watzlawick, Paul, *L'invention de la réalité.* Éditions du Seuil, 1996.

Dirigir los propios proyectos

Boutinet, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet.* Presses Universitaires de France, 1993.

Goody, Jack, *La raison graphique: la domestication de la pensée sauvage*. Éditions de Minuit, 1979.

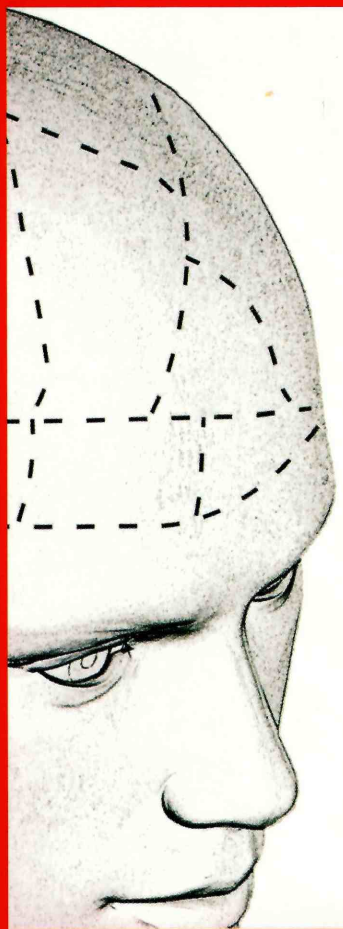
Maarek, Philippe-Joseph, *Media et malentendus: Cinéma et communication politique*. Éditions EDILIG, 1986.

Moles, Abraham andré, y Rohmer-Moles, Élisabeth, *Les sciences de l'imprécis.* Colección Points Sciences, Éditions du Seuil, 1995.

Mongin, Pierre, *Territoires et réseaux d'informations.* Éditions du CNFPT, 1995.

Piaget, Jean, *La psychologie de l'intelligence.* Armand, Colin, 1997.

Picq, Thierry, *Manager une équipe projet.* Dunod, 1999.



Esta obra está destinada a todos aquellos que dirigen equipos de personas y, más genéricamente, a todos los que desean trabajar menos obteniendo un mejor rendimiento. En ella descubrirán una herramienta sencilla y poderosa, el mapa mental, cuyos beneficios pueden aplicarse a las actividades cotidianas:

- toma de notas
- dinamización de reuniones
- gestión del tiempo
- dirección de proyectos
- toma de decisiones
- innovación...

Jean-Luc Deladrière es responsable de e-comunicación en un grupo internacional.

Frédéric Le Bihan es asesor-formador diplomado por el Centro Buzan Internacional. Enseña en varias escuelas de ingenieros, entre las cuales destacan la ESIEE y la INT.

Pierre Mongin es gestor territorial y profesor asociado en la Universidad de Lille 1.

Denis Rebaud es asesor-formador de tecnologías del conocimiento. Enseña en la INT.

Visite nuestra WEB:
www.gestion2000.com

GESTIÓN 2000
Av. Diagonal, 662-664, 2ª B
Tel. 93 492 69 70 · Fax 93 492 69 75
08034 Barcelona
e-mail: info@gestion2000.com

ISBN 84-96426-81-5
9 788496 426818